



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV EKONOMIKY**

INSTITUTE OF ECONOMICS

**STUDIE PROVEDITELNOSTI EXPANZE VYBRANÉ  
SPOLEČNOSTI NA ZAHRANIČNÍ TRH**

FEASIBILITY STUDY OF THE FOREIGN MARKET EXPANSION OF THE SELECTED COMPANY

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. Sára Oklešťková**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.**

**BRNO 2020**

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Studentka: **Bc. Sára Oklešťková**  
Studijní program: Mezinárodní ekonomika a obchod  
Studijní obor: bez specializace  
Vedoucí práce: **doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.**  
Akademický rok: 2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## **Studie proveditelnosti expanze vybrané společnosti na zahraniční trh**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Hlavním cílem práce je vypracování studie proveditelnosti pro zhodnocení možností expanze vybraného podniku na zahraniční trh.

### **Základní literární prameny:**

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. Mezinárodní obchodní operace. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4874-0.

MEIXNEROVÁ, Lucie, Šárka ZAPLETALOVÁ a Zuzana STEFANOVOVÁ. Mezinárodní podnikání: vybrané strategické, manažerské a ekonomické aspekty. V Praze: C.H. Beck, 2017. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-654-8.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

PAVELKA, Tomáš. Makroekonomie: základní kurz. 3. vyd. Slaný: Melandrium, 2007. ISBN 978-8-86175-58-4.

SVATOŠ, Miroslav. Zahraniční obchod: teorie a praxe. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2708-0.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Hlavním cílem této diplomové práce je studie proveditelnosti expanze konkrétní společnosti na zahraniční trh. První část diplomové práce je věnována teoretickým východiskům, které jsou zaměřeny na problematiku podnikových strategií a vybraných způsobů vstupu na nový, zahraniční trh. V analytické části práce je provedena analýza vnějšího a vnitřního okolí podniku pomocí vybraných analýz. V návrhové části práce je vyhodnoceno, zda se vybrané společnosti vyplatí vstoupit na nový trh a pokud ano, budou zde uvedené vybrané strategie této expanze společně s novým marketingovým návrhem.

## **Abstract**

The main goal for this diplomatic field is to study the expansion achievement of a particular company breaking into the international market. First part of this study consists theoretical solutions which targets strategies of the best way to enter a new market in Austria. In this particular analysis it is covered a research on local and outlying regions. And this study covers the possibility of entering this market and consider the viability of expansion that may enhance it's growth and profitability. There are strategies put in place in this study that will outline the expenses of marketing and other solutions. It is vital to perform this study to assure that such business is not only going to be successful but also to perform at it's highest level.

## **Klíčová slova**

Expanze na zahraniční trh, konkurenceschopnost, konkurence, mezinárodní obchod, PEST analýza, Porterův model pěti sil, SWOT analýza, mezinárodní podnikání, marketingový mix

## **Key words**

Expansion to foreign market, competitiveness, competition, international trade, PEST analysis, Porter's five forces model, SWOT analysis, international business, marketing mix

### **Bibliografická citace**

OKLEŠŤKOVÁ, Sára. *Studie proveditelnosti expanze vybrané společnosti na zahraniční trh* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-15]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/126075>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Vít Chlebovský.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15. 5. 2020

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat panu doc. Ing. Vítu Chlebovskému, Ph.D. za cenné rady a odborné vedení, díky kterému jsem byla schopna dokončit svoji práci. Zároveň bych chtěla také poděkovat své rodině, a hlavně svému manželovi Michalovi Oklešťkovi za trpělivost, podporu a jeho lásku.

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....</b>	<b>11</b>
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....</b>	<b>12</b>
1.1 MEZINÁRODNÍ PODNIKÁNÍ A MEZINÁRODNÍ OBCHOD .....	12
1.2 FORMY VSTUPU NA ZAHRANIČNÍ TRH .....	13
1.3 RIZIKA VSTUPU NA ZAHRANIČNÍ TRH.....	15
1.4 PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ .....	18
1.5 KONKURENČNÍ PARAMETRY .....	23
1.6 POUŽITÍ ANALYTICKO-VÝZKUMNÝCH METOD .....	24
1.7 MARKETINGOVÝ MIX .....	25
<b>2 ANALÝZA SPOLEČNOSTI A TRHU .....</b>	<b>28</b>
2.1 PŘEDSTAVENÍ ANALYZOVANÉ SPOLEČNOSTI .....	28
2.2 ZÁKLADNÍ INFORMACE SPOLEČNOSTI.....	28
2.3 UKAZATELE LIKVIDITY.....	29
2.4 PEST – ANALÝZA ZAHRANIČNÍHO PROSTŘEDÍ, ODVĚTVÍ A TRHU.....	31
2.5 ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ .....	39
2.6 SOUHRN ANALÝZY PROSTŘEDÍ A KONKURENČNÍ POZICE .....	53
2.7 POTENCIONÁLNÍ PARTNEŘI.....	54
2.8 SWOT PODNIKU.....	60
2.9 TRŽNÍ SEGMENTACE .....	61
<b>3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....</b>	<b>62</b>
3.1 PŘEDSTAVENÍ EXPANZE SPOLEČNOSTI.....	62
3.2 NÁVRH KONKRÉTNÍ STRATEGIE VSTUPU NA RAKOUSKÝ TRH.....	62
3.3 MARKETINGOVÝ MIX .....	64
3.4 FINANČNÍ PLÁN .....	69
3.5 HARMONOGRAM ČINNOSTÍ.....	75
3.6 RIZIKA EXPANZE NA ZAHRANIČNÍ TRH .....	76
3.7 PŘÍNOSY EXPANZE NA ZAHRANIČNÍ TRH.....	77
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>79</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>80</b>



<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....</b>	<b>85</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....</b>	<b>86</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>88</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ.....</b>	<b>89</b>

## ÚVOD

Od roku 1989 se začal trh v České republice více rozvíjet a společnosti se snažily proniknout na zahraniční trhy. Dalším aspektem, který přinesl velké množství změn a nových přístupů se stal v roce 2004, kdy Česká republika vstoupila do Evropské unie a podnikatelům se tak otevřel snazší zahraniční obchod. V rámci EU je umožněn volný pohyb osob, služeb a zboží po téměř celé Evropě. Pro státy, které jsou členy Evropské unie se tak otevřel mezinárodní trh a podnikatelé začali expandovat, Česká republika tomu nebyla výjimkou. Pro mnoho podnikatelů je tato možnost skvělá příležitost, avšak zahraniční obchod nese i svá rizika. Hlavním rizikem je neznalost cizího jazyka, malá zkušenost českých společností na zahraničním trhu, platební prodlení zákazníka, odlišné legislativní zákony daného státu a mnoho dalších. Je tedy nutné, aby se vedení společnosti řádně připravilo na každou expanzi, kterou má v plánu.

Jelikož můžeme Rakousko označit za jedno z nejbohatších, největších a pro cizince nejatraktivnějších zemí světa, cíl vybrané společnosti byl tedy jasný, expanze společnosti Samir, spol. s.r.o. do rakouské Vídně. Vybrala jsem si toto město i z hlediska dostupnosti z rodného města společnosti, kdy doprava výrobků či zaměstnanců mezi těmito pobočkami bude nenáročná s porovnáním s jinými státy či městy. Zároveň zájem o zboží českého skla a křišťálu Bohemia je celosvětový a zákazníci jistě ocení, když si výrobky budou moci koupit ve více navštěvované Vídni, než v Brně či Praze. Společnosti se zajisté otevře další potenciální trh do zahraničí, a to s rakouskými sousedy.

Výsledkem této diplomové práce bude zhodnocení proveditelnosti expanze společnosti Samir, spol. s.r.o. a návrh konkrétní expanze. Pomocí vybraných ukazatelů bude provedena vnější i vnitřní analýza okolí společnosti a následně zhodnocena situace expanze návrhem konkrétní strategie vstupu, návodu pro založení podniku v Rakousku, marketingový mix a finanční plán pro první roky existence nové pobočky.

## **CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

Hlavním cílem této diplomové práce je studie proveditelnosti expanze konkrétní společnosti na zahraniční trh. Jako cíl této práce je formulace vzniku nové prodejny v rakouské Vídni. Pro dosažení těchto cílů je nutné si práci rozdělit do dílčích cílů.

První část diplomové práce je věnována teoretickým východiskům, které budou zaměřeny na problematiku podnikových strategií a vybraných způsobů vstupu na nový, zahraniční trh.

V analytické části práce bude provedena analýza vnějšího a vnitřního okolí podniku pomocí vybraných analýz. Nejdříve si představíme vybranou společnost Samir, spol. s.r.o., která působí na českém trhu od roku 1993. Zabývá se maloobchodním i velkoobchodním prodejem českého skla, křišťálu a porcelánu a vedení společnosti se nyní rozhodlo expandovat na nový trh. Jako první volba byla expanze do Vídně, a to z důvodu vyšší kupní síly a mnohem většího města s porovnáním s Brnem. Pro analýzu vnějšího okolí bude použita PEST analýza, kde bude podrobněji popsáno politické a právní prostředí, ekonomické prostředí, sociální a kulturní prostředí a technologické prostředí. Pro analýzu vnitřního prostředí bude konkurence na českém a rakouském trhu popsána v Porterově analýze pěti sil a následně bude zpracován vlastní marketingový výzkum pomocí mystery shoppingu, pozorování a dotazování. V neposlední řadě budou veškeré informace shrnuty ve SWOT analýze.

V návrhové části práce bude vyhodnoceno, zda se vybrané společnosti vyplatí vstoupit na nový trh a pokud ano, bude zde uvedena vybraná strategie této expanze společně s novým marketingovým návrhem. Podrobněji bude navržena forma vstupu společnosti Samir, spol. s.r.o. na daný trh v zahraničí, popsán marketingový mix a případný finanční plán pro existenci společnosti v prvním roce na novém trhu.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části práce budou vymezeny základní informace o mezinárodním podnikání a obchodu. Stručně a teoreticky budou popsány pojmy internacionalizace, budou vysvětleny formy vstupu na zahraniční trh a rizika vstupu na zahraniční trh.

## 1.1 Mezinárodní podnikání a mezinárodní obchod

První zmínka o pojmu „mezinárodní podnikání“ byla zveřejněna v roce 1988, a to ve článku J. F. Morrowa. Avšak první studie charakteru v oblasti mezinárodního podnikání byla McDougallowa v roce 1989. Právě McDougallow definuje mezinárodní podnikání jako „rozvoj nových mezinárodních podniků nebo začínajících podniků (start-ups), které od svého založení zapojují do mezinárodního obchodu“ (Meixnerová, 2017, s. 1).

Mezinárodní obchod je v současné době spojován s fenoménem globalizace a s rostoucím významem mezinárodních vztahů nejen v oblasti ekonomiky (Mulačová, 2013).

*„Mezinárodní obchod představuje směnu zboží eventuelně i služeb mezi dvěma či více ekonomikami“* (Mulačová, 2013, s. 443).

Mezinárodní obchod má velmi důležitý význam v ekonomice, ne však všechny ekonomiky se do mezinárodního obchodu zapojují tak intenzivně. Otevřenost ekonomiky lze měřit několika způsoby, z čehož nejjednodušší je vypočítat podíl hospodářské činnosti věnované mezinárodnímu obchodu. Tedy podíl importu, exportu nebo zahraničního obchodu jako celku vůči HDP dané ekonomiky (Mulačová, 2013).

*„Evropská unie jako celek je však ekonomikou poměrně uzavřenou“* (Baldwin, Wyplosz, 2008).

Pozitivní dopad zahraničního obchodu na ekonomiku je možnost vyšší produkce pro domácí firmy, a tím i růst HDP. Také se urychlí hospodářský vývoj země a podpoří se rozvoj mezinárodních vztahů (Pavelka, 2007).

Mezi však negativní dopady mezinárodního obchodu na ekonomiku je možná likvidace domácích výrobců díky nižším cenám zahraničního zboží. Dopadem tohoto je pokles HDP a tím i růst nezaměstnanosti (Pavelka, 2007).

*„Zahraniční obchod přispívá také k růstu vzdělanosti. Obyvatele zemí orientovaných na vývoj nutí k intenzivnímu studiu technických novinek, forem zahraniční spolupráce, jazyků i národních kulturních specifik“ (Svatoš, 2009).*

Definice zahraničního obchodu v ekonomice jednotlivých zemí lze definovat jako vztah mezi vyrobeným a užitým společenským produktem (Svatoš, 2009):

*Užitý společenský produkt = vyrobený společenský produkt + dovoz – vývoz*

Instituce, která se zabývá pravidly vzájemných obchodních vztahů mezi svými členskými státy se nazývá WTO neboli World Trade Organization. Světová obchodní organizace má za úkol podporovat rozvoj mezinárodního obchodu světové ekonomiky a členské státy se podílejí zhruba 90 % na celosvětovém obchodu (Svatoš, 2009).

## **1.2 Formy vstupu na zahraniční trh**

Rozlišujeme různé formy vstupu na zahraniční trh podle míry zapojení a rozsahu do mezinárodních operací, daného místa působení a náročnosti na kapitálové investice (Mulačová, 2013).

### **1.2.1 Mezinárodní obchodní metody**

*„Vývoz a dovoz zboží a služeb je označován za nejjednodušší formou vstupu na zahraniční trhy“ (Mulačová, 2013, s. 493).*

Jako forma vstupu můžeme požadovat vývoz zboží a služeb do dané země, při kterém nejsou potřeba značně vysoké investice. Pokud však podnik chce v dané zemi uspět, je nutné investovat finanční částky do mezinárodního marketingu, podpořit výzkum na zahraničním trhu a přizpůsobit marketingovou strategii na daném trhu (Mulačová, 2013).

### 1.2.2 Formy nenáročné na kapitálové investice

Nejčastější formou nenáročné formy expanze společnosti jsou licenční obchody, franchising, smlouvy o řízení nebo výrobní kooperace (Mulačová, 2013).

**Licenční obchod** umožňuje šířit majitel, který má tzv. licenci (patent) na nehmotný statek. Toto právo zabraňuje komukoliv používat tohoto nehmotného statku. V případě, když majitel poskytne svolení (prodej práv), tj. licenci, může jiná osoba tento nehmotný statek využít (Mulačová, 2013).

*„Franchising představuje odbytový systém, jehož prostřednictvím se uvádějí na trh výrobky, služby nebo technologie.“* (Evropská franchisingová federace, 1972).

Je založen na dlouhodobém smluvním vztahu, kterým je upravena spolupráce právně a finančně samostatných a nezávislých podniků (Mulačová, 2013).

*„Opírá se o úzkou a nepřetržitou spolupráci právně a finančně samostatných a nezávislých podniků franchisora a jeho franchisee. Franchisor zaručuje svým franchisees právo a zároveň jim ukládá povinnost, provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí.“* (ČIFRA, 2019, (online))

Tento typ formy podnikání je v dnešní době typický hlavně v hotelnictví, provozu rychlého občerstvení, maloobchodu, cestovního ruchu nebo provozování čerpacích stanic (Mulačová, 2013).

*„Smlouvy o řízení jsou specifickým smluvním ujednáním, jehož předmětem je poskytnutí manažerských služeb vybraných odborníků – manažerů s řídicími zkušenostmi z určité oblasti podnikání“* (Mulačová, 2013, s. 495).

Může se jednat zejména o zavádění nových řídicích koncepcí nebo řešení specifických situací anebo o přenos know-how do zemí s rozvíjející se ekonomikou (Mulačová, 2013).

*„Mezinárodní výrobní kooperace je založena na rozdělení výrobního programu mezi výrobce z různých zemí, aniž by došlo k jejich kapitálovému propojení, nebo dokonce sloučení.“* (Mulačová, 2013, s. 496)

### 1.2.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy

Kapitálové vstupy patří mezi nejvyšší stupeň internacionalizace firemních aktivit a vzhledem k investiční náročnosti jsou charakteristické spíše pro velké společnosti. Nejčastější jsou tyto formy:

- přímé investice,
- portfoliové investice (Mulačová, 2013).

Za **přímou investici** můžeme uvažovat zejména tu investici, jejímž účelem je založení, získání nebo rozšíření trvalých ekonomických vztahů mezi investorem expandované země a podnikem se sídlem ve své zemi. Jedná se zejména o hmotné a nehmotné investice, vnitrofiremních půjček nebo reinvestovaného zisku (Mulačová, 2013).

*„Portfoliové investice spočívají v nákupu akcií nebo jiných cenných papírů.“* (Mulačová, 2013, s. 496)

Rozhodování o kapitálovém vstupu na zahraniční trh ovlivňuje řada faktorů, které můžeme rozdělit do čtyř základních skupin na faktory marketingové, obchodněpolitické, nákladové a faktory, které souvisejí s příznivým investičním klimatem. Většina přímých zahraničních investic směřuje z vyspělých zemí do vyspělých zemí a má formu akvizic, fúzí, investic na zelené louce, společného podnikání anebo strategických aliancí (businessinfo.cz, (online)).

### 1.3 Rizika vstupu na zahraniční trh

Při rozhodování o vstupu na zahraniční trh je nutné uvažovat nad možnými riziky. Podstupování některých rizik může ovlivnit výsledek negativně (rizika technická, rizika spojená s přepravou), ale i pozitivně a přinášet příznivější výsledek oproti předpokladu (například riziko pohybu cen) (Machková, 2014).

Pro podnikání na zahraničních trzích jsou specifická různá rizika, která mohou záviset např. na vývoji kurzů měn, ekonomickém a politickém vývoji, geografické vzdálenosti nebo na rozdílech v obchodních zvyklostech. Mezi tato rizika patří:

- rizika tržní,
- rizika komerční,
- rizika přepravní,
- rizika teritoriální,
- rizika měnová,
- rizika odpovědnostní (Machková, 2014).

### **1.3.1 Tržní riziko**

Toto riziko představuje fakt, že v důsledku změny tržních podmínek podnik nedosáhne předpokládaného výsledku a utrpí ztrátu. Může však nastat opačný výsledek a kladně přinést příznivější podnikatelský výsledek oproti předpokladu. Toto riziko nese každý podnikatelský subjekt, i když není na mezinárodní sféře (Machková, 2014).

Tržní riziko může nastat v různých situacích, například při změně vztahu nabídky a poptávky po nabízeném zboží, situace středně nebo dlouhodobé souhry příznivých okolností a podmínek, které podporují výkon nebo růst hospodářství v dané zemi, změna dodavatelů nebo odběratelů, které rozhodují v existenci společnosti, technologické pokroky, sezónní výkyvy apod. Tyto změny mohou vést ke změně ceny zboží, k růstu nákladů a také až k neprodejnému výrobku (Machková, 2014).

### **1.3.2 Komerční riziko**

Tato rizika se objevují z nesplnění závazku obchodním partnerem, tedy vztahu mezi exportérem a importérem (vztah k dopravcům, zasílatelům, kontrolním společnostem, pojišťovnám apod.). Negativní komerční riziko se označuje tím, že obchodník nedodrží stanovené podmínky, nedodrží předpokládanou transakci anebo dosáhne horšího výsledku při realizaci, než bylo očekáváno (Machková, 2014).

S komerčními riziky se podnikatelé setkávají i na vnitřním trhu. Avšak na trhu mezinárodním je toto riziko značně vyšší, protože se problém potýká vzhledem k odlišnostem trhů v právních a ekonomických podmínkách apod. (Machková, 2014).



### 1.3.3 Přepavní riziko

Jedná se o riziko v podobě mezinárodní obchodní přepravy s hmotným zbožím. Během této operace může dojít ke ztrátě nebo poškození výrobku či více výrobků a za škodu zodpovídá právě ten, kdo v daném okamžiku toto riziko nesl, tedy buď prodávající nebo kupující. Dokumentace, která jasně stanovuje, kdo má za zboží v danou chvíli odpovědnost stanovuje dodací podmínky (parita) (Machková, 2014).

Toto riziko lze eliminovat správným výběrem dopravce anebo stanovením pravidel v kupní smlouvě. Také kupující nebo prodávající toto zboží pojišťují, aby v případě jakékoliv újmy nebyli finančně postihnuti (Machková, 2014).

### 1.3.4 Teritoriální riziko

Tato rizika vyplývají z dané konkrétní země, její politické a makroekonomické stability a vývoje. Negativní dopad může zapříčinit i administrativní opatření, přírodní katastrofy, embarga apod. Tato rizika jsou předem velmi obtížně rozpoznány a kvantifikovány. Mohou mít negativní vliv na výsledky jednotlivých obchodních transakcí a také na realizaci podnikatelských záměrů v dané zemi do budoucna (Machková, 2014).

Nejvýrazněji se tato rizika dotýkají mezinárodních úvěrových vztahů a přímých zahraničních investic. Nejúčinnějším opatřením teritoriálního rizika je získávání potřebných informací o dané zemi, které jsou nutné ke komerčnímu zájmu našeho podniku. Je důležité se obeznámit se statistickými podklady, zprávy mezinárodních organizací, informacemi z internetu apod. o dané zemi a zhodnotit tak, zda je bezpečné na tento mezinárodní trh vstupovat (Machková, 2014).

### 1.3.5 Měnové riziko

Tato rizika vyplývají ze změn z pohybů kurzů měn, inflačního vývoje, vývoje úrokových sazeb apod. Vyplývá z proměnlivosti vývoje kurzů jednotlivých měn (Machková, 2014).

*„Toto riziko lze charakterizovat jako možnost, že v důsledku vývoje kurzů měn bude muset účastník zahraničních ekonomických vztahů vydat více hodnot oproti původnímu předpokladu, že bude inkasovat relativně méně hodnot, že se v důsledku kurzových*

*pohybů sníží stav jeho devízových aktiv nebo zvýší devizová pasiva anebo že v důsledku změn devízových kurzů nedosáhne svých podnikatelských cílů.“ (Machková, 2014, s. 70)*

Důležité je také si zvolit měnu, ve které se vyjadřují závazky v mezinárodních hospodářských vztazích a dochází také k úhradám. Podniky v mezinárodním ekonomickém trhu mohou mít svá aktiva a pasiva vyjádřena v různých měnách. Vývoj kurzů dané měny může potom přinášet změny v bilančních hodnotách našeho podniku (Machková, 2014).

### **1.3.6 Odpovědnostní riziko**

Riziko odpovědnosti výrobce za škody na zdraví nebo majetku způsobené vadou výrobku. Při vstupu do vyspělých zemí se požaduje určitá bezpečnost některých výrobků. Ochranou proti tomuto riziku je pojištění (Machková, 2014).

## **1.4 Podnikatelské prostředí**

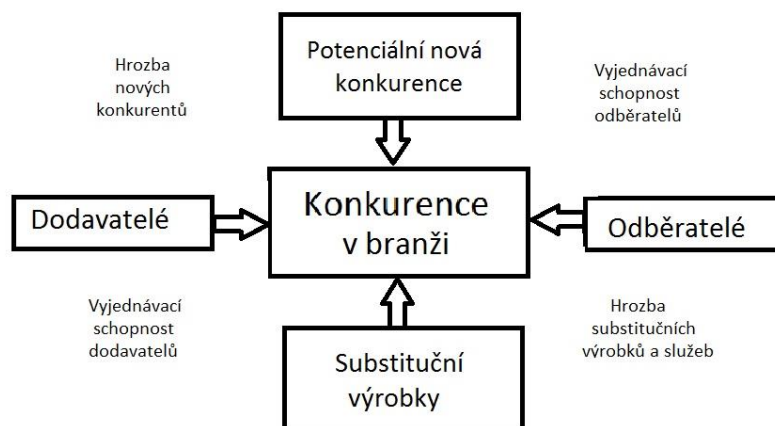
V kapitole 1.4 bude upřesněna analýza vnějšího prostředí, kde budou teoreticky popsány PEST analýza a Porterova analýza pěti sil. Dále bude objasněna analýza vnitřního prostředí společnosti, a to pomocí SWOT analýzy.

### **1.4.1 Analýza vnějšího prostředí**

V této kapitole budou upřesněny prostředky pro analýzu vnějšího prostředí.

- **Porterův model pěti sil**

Porterův model pěti sil neboli analýza „5F“ je způsob analýzy odvětví a jeho rizik a je dílem Michaela E. Portera. Podstatou této analýzy je prognózování vývoje konkurenční situace ve zkoumaném odvětví (managementmania, 2011-2016).



**Obr. 1 Porterův model pěti sil (Meffert, 1996, s. 148)**

- stávající konkurenti – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství daného výrobku,
- potenciální konkurenti – možnost, že vstoupí na trh a ovlivní cenu a nabízené množství daného výrobku,
- dodavatelé – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství potřebných vstupů,
- kupující – jejich schopnost ovlivnit cenu a poptávané množství daného výrobku,
- substituty – cena a nabízení množství výrobků aspoň částečně schopných nahradit daný výrobek (managementmania, 2011-2016).

- **Analýza PEST**

Tato analýza bývá označována jako prostředek pro analýzu změn okolí. PEST analýza představuje analýzu externích jevů, které sama společnost nemá možnost ovlivnit. Společnost je nucena brát tyto aspekty v úvahu při plánování budoucích kroků a ubírání podniku (businessballs.com (online), 2010).

Rozlišujeme následující analýzu prostředí, ve kterém se společnost nachází:

- politické faktory,
- legislativní faktory,
- sociální stav,
- ekonomické faktory (businessballs.com (online), 2010).

Politické prostředí PEST analýzy se zabývá především problematikou stability politické scény neboli jak často se mění vláda, omezení v podnikání, podmínky zaměstnávání nejrozličnějších skupin občanů, ekologická legislativa atd. (PEST analýza (online)).

*“Kromě stability je přirozeně důležitý také obsah, a to jak ten současný, tak ten budoucí. Sledují se tak všechny podstatné zákony a návrhy důležité pro oblast, kde firma působí, stejně jako chování regulačních orgánů.”* (PEST analýza (online))

Legislativní faktory souvisí s právním prostředím, ve kterém se podnik nachází. Jedná se zejména o státní regulace, ochranu životního prostředí, regulace importu a exportu anebo plánované platné zákony a vyhlášky (managementmania (online)).

Sociální prostředí je nejsnazší stav PEST analýzy, jelikož ji celou lze najít od národního statistického úřadu. Tato oblast je velmi důležitá pro námi vybranou společnost, jelikož se řeší demografické ukazatele, trendy životního stylu, etnické a náboženské otázky, oblast médií a jejich vliv a vnímání reklamy (veletrhy, konference atp.) (PEST analýza (online)).

*“Ekonomické prostředí je důležité zejména pro odhad ceny pracovní síly i pro odhad cen produktů a služeb. V této části analýzy se sledují otázky daní (DPPO, DPH, spotřební daně, daně z převodu nemovitostí atd.) a cel, stability měny a návaznosti jejího kurzu ke kurzu domovské měny firmy, výše úrokových sazeb, otázky hospodářských cyklů na daném trhu, makroekonomických ukazatelů (zejména HDP a HDP per capita), specifického zaměření trhu, trendech v oblasti distribuce atd.”* (PEST analýza (online))

### 1.4.2 Analýza vnitřního prostředí

V této kapitole budou upřesněny prostředky pro analýzu vnitřního prostředí.

- **SWOT analýza**

Jedná se o nejjednodušší analýzu vnitřního prostředí organizace, směřující k identifikaci silných a slabých stránek firmy, a ke stanovení příležitostí a ohrožení nebo hrozeb přicházející z vnějšího prostředí. SWOT neboli Strength, Weakness, Opportunities, Threats může být velmi užitečným způsobem sumarizace mnoha analýz a může být využita k identifikaci možností dalšího využití unikátních zdrojů (Jakubíková, 2013).

**Tab. 1 SWOT analýza (Jakubíková, 2013)**

<b>Silné stránky</b> <i>(strengths)</i>  zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě	<b>Slabé stránky</b> <i>(weaknesses)</i>  zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe
<b>Příležitosti</b> <i>(opportunities)</i>  zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch	<b>Hrozby</b> <i>(threats)</i>  zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčít nespokojenost zákazníků

SWOT analýza pracuje s informacemi a daty, které jsme získali v průběhu hodnocení a analýzy organizace. Tato metoda spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu organizace (vnitřní prostředí) a současné situace okolí organizace (vnější prostředí) (Grasseová, 2010).

*„Ve vnitřním prostředí identifikujeme a hodnotíme silné a slabé stránky organizace. Silné a slabé stránky vymezují vnitřní faktory efektivnosti organizace ve všech významných oblastech.“* (Grasseová, 2010)

*„Faktory vnějšího prostředí jsou oblasti, které organizace nemůže sama ovlivnit, tedy efektivně existují nezávisle na organizaci a jejím působení. Tyto faktory působí z prostředí*

*mimo organizaci a výsledkem pro organizaci je nějaká hrozba nebo naopak příležitost, kterou je možné využít ve prospěch organizace.“ (Grasseová, 2010)*

Fáze provedení SWOT analýzy:

- 1) příprava na provedení SWOT analýzy,
- 2) identifikace a hodnocení silných a slabých stránek (vnitřní analýza),
- 3) identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb (vnější analýza),
- 4) tvorba matice SWOT (Grasseová, 2010).

### **1.4.3 Analýza trhu**

Marketingová analýza trhu a z ní vycházející marketingová strategie jsou nedílnou součástí studie proveditelnosti a nově bude představovat vedle finanční analýzy jednu z jejich klíčových částí (SIEBER, P. Studie proveditelnosti. 2004).

Analýza trhu je do jisté míry klíčovým faktorem budoucího úspěchu nebo naopak neúspěchu organizace/projektu na trhu.

Klíčové části marketingové analýzy trhu:

1. analýza trhu a odhad poptávky – fáze marketinkového výzkumu,
2. analýza konkurence – fáze marketinkového výzkumu,
3. marketingová strategie – fáze marketinkového plánování,
4. marketingový mix – fáze definování marketinkových nástrojů řízení (SIEBER, P. Studie proveditelnosti. 2004).

### **1.4.4 Analýza konkurence**

Konkurenci je možné rozdělit do tří kategorií podle výrobků:

1. přímí konkurenti,
2. nepřímí konkurenti,
3. totální konkurenti (Jakubíková, 2008).

Přímí konkurenti vyrábějí stejné nebo velice podobné produkty. Nepřímí konkurenti nebo se také nazývají substituční konkurenti, vyrábějí produkty, které lze za určitých okolností nahradit produkty jiné společnosti. U totálních konkurentů je nabídka i poptávka po produktech nepředvídatelná a přizpůsobuje se vývojem prostředí (Jakubíková, 2008).

Dále můžeme konkurenci členit na cenovou a necenovou. Cenová konkurence znamená, že prodávající ovlivňují spotřebitelskou poptávku po produktech pomocí cen a cenové hladiny daného produktu (Jakubíková, 1995, s. 196-197).

Při cenové konkurenci rotují ceny kolem křivky poptávky. Obecně platí, že čím více je produkt výjimečný, tím větší si může prodávající stanovit cenu z porovnání s konkurencí (Jakubíková, 2008).

## **1.5 Konkurenční parametry**

„Mezinárodní konkurenceschopnost je schopnost země vytvářet srovnatelně více bohatství než ostatní země. Tato schopnost není jen výsledkem produktivity a ekonomické efektivnosti, nýbrž širokého spektra politických, sociálních, kulturních a vzdělanostních faktorů“ (M. Porter: The Competitive Advantage of Nations, 1990).

Přínosem k teoretickým vymezením konkurenceschopnosti je koncept M. Portera, tzv. diamant konkurenceschopnosti, vycházející z modelu o čtyřech vrcholech:

- stav domácí poptávky – jsou formulovány charakteristické znaky, které zvýhodňují organizace,
- faktorové podmínky – osvětlují základ výhod na národní úrovni. Za účelem získání zvýhodňujících faktorů využitelných v konkurenci jsou tyto speciální faktorové podmínky dále rozvíjeny, neboť jsou výhodou,
- firemní strategie, struktura a rivalita – důležitou roli hraje rozsah domácí soutěže uvnitř národa. V případě, že domácí firmy soupeří mezi sebou, očekává se úspěch v tomto odvětví i mimo hranice,

- příbuzné a podpůrné oblasti – v případě úspěchu v jedné průmyslové oblasti může toto spustit úspěšnost příbuzného odvětví. Tato odvětví jsou příbuzná, vzájemně se podporují a profitují jedna ze druhé (Porter, 1998).

V oblasti podnikové strategie, struktury a rivality jsou sledovány charakteristiky: velikost a struktura firem, vybavení marketingových a distribučních sítí, schopnost pronikat na zahraniční trhy (Porter, 1998).

## 1.6 Použití analyticko-výzkumných metod

V následující kapitole budou zhodnoceny a popsány metody, které budeme aplikovat v analytické části. Vědecký výzkum můžeme členit z hlediska funkcí a cílů jednotek:

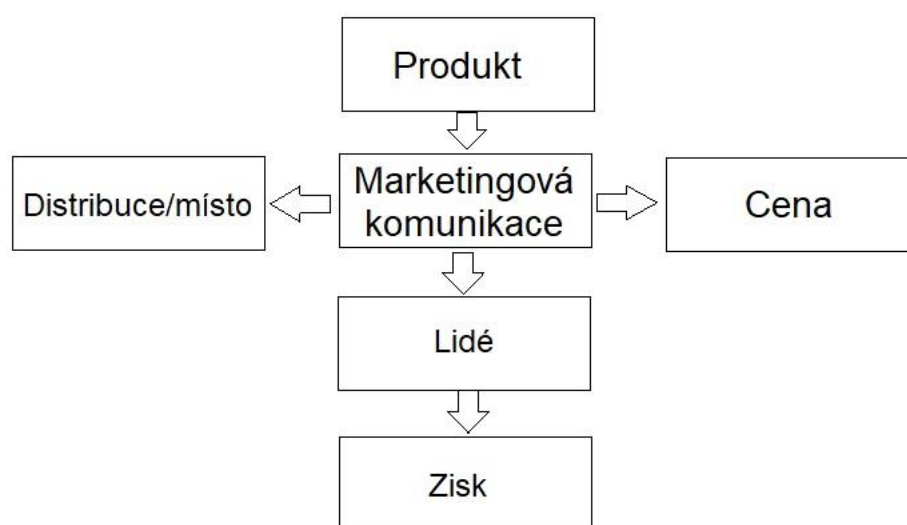
1. Empirické metody – pracuje s konkrétními údaji o jevech a procesech sociální skutečnosti, s informacemi získanými prostřednictvím metod výzkumu a technik sběru dat. Je založený na zkušenosti a je založen převážně na indukci.
  - a. pozorování,
  - b. experiment,
  - c. dotazník,
  - d. rozhovor,
  - e. obsahová analýza dokumentů,
  - f. testy (Reichel, 2009).
2. Teoretické metody – zpřesňuje a získává nové poznatky pomocí dedukce a používá metody analýzy a porovnání pojmů, výroků, kategorií a jiné.
  - a. analýza,
  - b. syntéza,
  - c. dedukce,
  - d. indukce,
  - e. modelování (Reichel, 2009).



## 1.7 Marketingový mix

*„Marketingový mix spolu s výběrem tržních segmentů a cílových trhů vytvářejí marketingovou strategii firmy.“ (Jakubíková, 2008)*

Marketingový mix je soubor kontrolovatelných marketingových proměnných (dílčí mixy), připravený, aby produkční program společnosti byl co nejbližší potřebám a přáním cílového trhu. Je tvořen několika prvky, které jsou vzájemně propojeny (Jakubíková, 2008).



Obr. 2 Složky (prvky) marketingového mixu (Jakubíková, 2008, s. 146)

*„Definice marketingového mixu se liší. Schoell s Gultinanem (1988) definují marketingový mix jako soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k tomu, aby dosáhla svých cílů na cílovém trhu, jiní, např. Tomek a Vávrová (2001), se zabývají marketingovým mixem uvnitř firmy a další spatřují jeho úlohu ve vztahu k mikroprostředí podniku. Tento výčet není konečný“ (Jakubíková, 2008).*

### 1.7.1 Produkt

Jedná se o výstupy produkčního procesu a dělí se na materiální produkty neboli výrobky a nemateriální produkty, tedy služby. Produkty jsou výsledkem činnosti organizací, tudíž

firmy se snaží poskytnout nějaký výrobek nebo službu svým zákazníkům (managementmania, online).

### **1.7.2 Cena**

Cena je peněžní vyjádření hodnoty výrobků, služeb nebo zboží v daném jejich objemu, množství nebo kvalitě. Stanovení ceny se mnohdy vytváří na základě poptávky zákazníků po výrobcích nebo službách, dále také dle konkurence se stejnými nebo podobnými službami, vždy je však vyšší jak výrobní náklady společnosti. Cenu platí zákazník (managemenmania, online).

### **1.7.3 Propagace**

Propagace je šíření informací o něčem s cílem uvedení předmětu propagace ve známost, (např. výrobek, služba, akce, skutečnost atd.). Propagace je součástí marketingových aktivit podniku, jedná se o zvyšování povědomí o tom, co chce společnost svým potencionálním zákazníkům sdělit nebo ukázat. Základní typy propagace jsou propagace přímá a nepřímá (managementmania, online).

### **1.7.4 Místo**

Jako největší problémy společnosti je řešení, jakým způsobem dostat výrobky a služby ke konečným zákazníkům. Existují dvě varianty, a to přímá distribuční cesta, kdy výrobce prodává své výrobky přímo konečnému zákazníkovi nebo nepřímá distribuční cesta, kdy ta distribuce mezi prodejcem a zákazníkem má jeden nebo více mezičlánků (obchodní zástupce a jiné.) (Kotler, 1992).

### **1.7.5 Spolupráce**

Jako velmi významnou složku marketingového mixu je spolupráce neboli partnerství. Umožňuje komplexnější nabízení služeb a výsledkem spolupráce je zvýšení konkurenceschopnosti, přilákání nových zákazníků a budování značky společnosti (Ryglová, 2003).

### **1.7.6 Lidé**

Lidé mohou přímo ovlivnit spokojenost zákazníků, protože působí v přímém kontaktu se zákazníkem. Lidé nebo zaměstnanci jsou proto důležitou součástí společnosti a je nutné zajišťovat pravidelné vzdělání a školení. Tato složka marketingového mixu je důležitá převážně u služeb (Ryglová, 2003).

## 2 ANALÝZA SPOLEČNOSTI A TRHU

Analýza v této diplomové práci bude zaměřena na čtyři části. V první části bude představena analyzovaná společnost Samir, spol. s.r.o., ve druhé části bude zaměřeno na hlavní činnosti společnosti, dále zhodnocení konkurence na českém i zahraničním trhu a v poslední řadě strategickou analýzu expanze společnosti.

### 2.1 Představení analyzované společnosti

Pro zpracování tématu proveditelnost expanze na zahraniční trh vybraného podniku této diplomové práce byla vybrána společnost Samir, spol. s.r.o. Jedná se o dceřinou společnost firmy Royal Crystal, s.r.o., zabývající se maloobchodním prodejem. Vybraná společnost se zaměřuje především na prodej dekorativního zboží v tuzemsku. Sídlí na Josefské ulici a vlastní prodejnu v centru Brna.



Obr. 3 Logo společnosti Samir spol. s.r.o. (Samir, spol. s.r.o. (online))

### 2.2 Základní informace společnosti

V následující tabulce jsou zaznamenány důležité informace o společnosti Samir, spol. s.r.o.

**Tab. 2 Základní informace o společnosti (vlastní zpracování)**

<b>Název společnosti</b>	Samir, spol. s.r.o.
<b>Sídlo společnosti</b>	Brno, Josefská 25/27, okres Brno-město, PSČ 60200
<b>Právní forma</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Datum zápisu společnosti</b>	22. dubna 1993
<b>Spisová značka</b>	C 10081 vedená u Krajského soudu v Brně
<b>Identifikační číslo</b>	479 12 677
<b>Základní kapitál</b>	120 000 Kč
<b>Statutární orgán (jednatel)</b>	Ing. Muner Jerwan, r.č. 660815/1979 Moravany, Hlavní 393/67, okres Brno-venkov, PSČ 66448
<b>Předmět podnikání</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,</li> <li>• směnárny</li> <li>• maloobchod se smíšeným zbožím</li> <li>• velkoobchod</li> <li>• výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 2 živnostenského zákona</li> </ul>

## 2.3 Ukazatelé likvidity

Charakterizují schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky, dostát svým závazkům (Grunwald, 2001).

- běžná likvidita (likvidita 3. stupně),

- pohotová likvidita (likvidita 2. stupně),
- okamžitá likvidita (likvidita 1. stupně).

V tabulce níže jsou znázorněny výpočty tří stupňů likvidit, respektive jak je společnost schopna splácet své závazky.

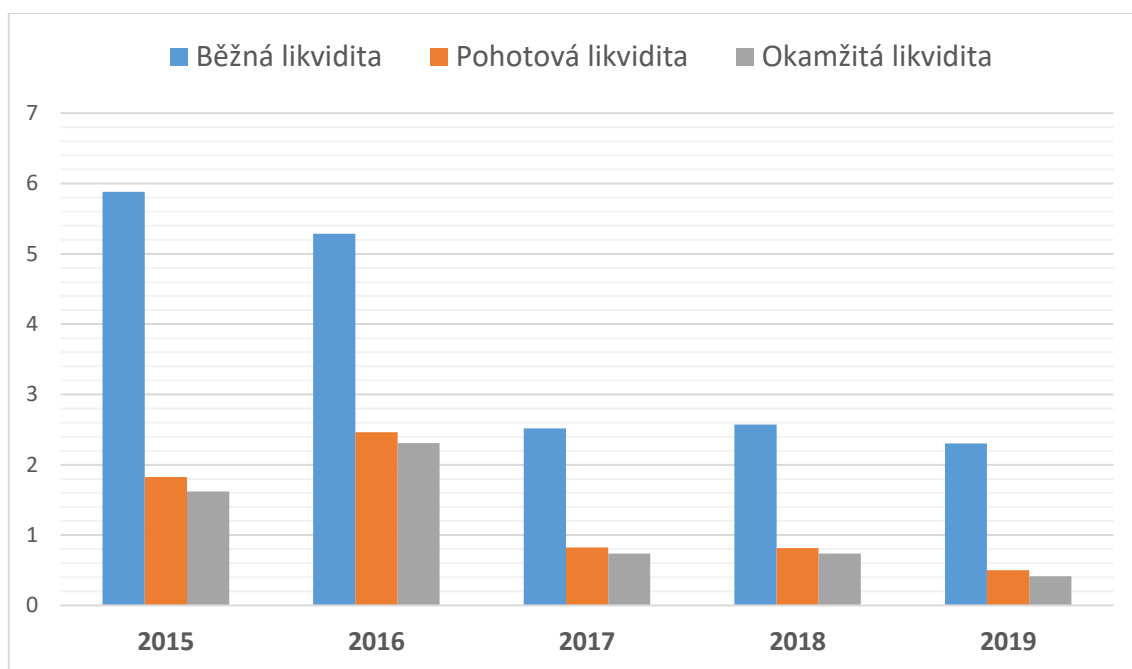
**Tab. 3 Ukazatelé likvidity (vlastní zpracování)**

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Běžná likvidita</b>	5,8813	5,2873	2,5176	2,5734	2,3039
<b>Pohotová likvidita</b>	1,8256	2,4618	0,8232	0,8138	0,5023
<b>Okamžitá likvidita</b>	1,6184	2,3068	0,7384	0,7379	0,4150

Doporučené hodnoty **běžné likvidity** jsou hodnoty v rozmezí 1,5 až 2,5. Běžná likvidita udává schopnost společnosti splácet krátkodobé závazky do jednoho roku. Podnik je ve vybraném období likvidní, jelikož se pohybuje v daném rozmezí, a to dokonce i nad doporučené hodnoty. Nejnížší likvidita je v roce 2019. Oběžná aktiva pokryjí krátkodobé cizí zdroje 2,3krát. Naopak nejvyšší hodnota je v roce 2015, oběžná aktiva pokrývají cizí zdroje zhruba 5,8krát.

Doporučené hodnoty **pohotové likvidity** jsou 1-1,5. Společnost Samir, spol. s r.o. se v takovém rozmezí pohybuje v letech 2015 a 2016. V ostatních letech jsou hodnoty nižší, to znamená, že oběžná aktiva bez zásob byla v roce 2017 o 0,8232krát menší než krátkodobé závazky. Stejně tak i v roce 2018 a 2019 jsou hodnoty nižší než doporučené hodnoty, takže oběžná aktiva bez zásob byla menší než krátkodobé závazky. V těchto letech nebyla společnost schopna pokrýt velikost krátkodobých cizích zdrojů.

Pro Českou republiku jsou doporučené hodnoty **okamžité likvidity** 0,2-0,6. Pouze v roce 2019 společnost dosahuje doporučených hodnot. V ostatních letech bohužel nedosahuje hodnot okamžité likvidity, což je dáno vysokým množstvím krátkodobých finančních prostředků na zaplacení krátkodobých závazků. Nejlepší situaci měla společnost v roce 2019, kdy se hodnota pohybovala okolo 0,4.



**Graf 1 Ukazatelé likvidity (vlastní zpracování)**

## **2.4 PEST – Analýza zahraničního prostředí, odvětví a trhu**

V následující části této diplomové práce bude upřesněna analýza zahraničního prostředí, konkrétně Rakouska. Bude zhodnocena politická a právní situace prostředí, ekonomické prostředí, sociální a kulturní prostředí a technologické prostředí.

### **2.4.1 Politické a právní prostředí**

Rakousko jakožto spolková republika je rozdělena z devíti spolkových zemí (Bundesländer): Vídeň, Dolní Rakousy, Horní Rakousy, Štýrsko, Tyrolsko, Korutany, Salzbursko, Vorarlbersko, Burgenland., a ty jsou dále složeny do osmdesáti okresů. V těchto okresech se dále nachází patnáct statutárních měst a dělí se na obce, města a městysy. Právní základ Rakouska tvoří spolková ústava, státní smlouva z roku 1955 a zákon o neutralitě země z téhož roku. Výkonnou moc má regionální i federální vláda. Federální parlament tvoří dvě komory: Národní rada (Nationalrat) – volená přímo obyvateli – a Spolková rada (Bundesrat) – členy volí zemské sněmy spolkových zemí. Kancléř Rakouska se jmenuje Sebastian Kurz. V čele republiky je spolkový prezident, jehož volební období činí 6 let a je možnost jednoho znovu zvolení. Nyní v roce 2020 je

zvolen Alexander Van der Bellen, a to již od května 2016. Jedná se o vysokoškolského pedagoga a ekonoma (Businessinfo (online)).

Česká republika je od roku 2004 právoplatným členem Evropské unie, Rakousko je členem od roku 1995. Jelikož pravidla výměny zboží na jednotném trhu v rámci Evropské unie se řídí pravidly danými komunitární legislativou, obchodování je až na menší výjimky plně liberalizováno. Mezi ČR a Rakouskem, kdy oba státy jsou členem Evropské unie, byly zrušeny všechny tarifní a netarifní překážky, které platily a ztěžovaly převoz zboží přes hranice. Je tedy nutné zmínit, že všechny výrobky a zboží společnosti Samir, spol. s r.o. nebudou v rámci vnitřního trhu EU podrobeny kontrolním režimům, pravidelným celním prohlídkám, cel, poplatkům za dovoz a vývoz nebo omezení dovezeného množství a jiných omezení (Euroskop, 2020).

#### **2.4.2 Ekonomické prostředí**

V roce 2018 bylo nejdůležitějšími odvětvími rakouského hospodářství: velkoobchod a maloobchod, doprava, ubytování, stravování a pohostinství, průmysl a veřejná správa, obrana, vzdělávání, zdravotní a sociální péče.

Obchod v rámci EU představuje 71 % celkového vývozu Rakouska. Dovoz do Rakouska se ze 78 % realizuje ze členských států EU (41 % z Německa, 6 % z Itálie, 4 % z Česka a 4 % z Nizozemska), zatímco v případě zemí mimo EU pochází 4 % dovozu ze Švýcarska a 3 % z Číny (Oficiální internetová stránka Evropské unie (online)).

V Rakousku je stanovena daň z příjmu právnických osob ve výši 25 %. Tato korporátní daň má pouze jednu sazbu, zatímco daň z příjmu fyzických osob má těchto sazeb mnohem víc. U fyzických osob je využito tzv. fyzicky progresivní zdanění. Suma, kterou musí fyzické osoby odvést, vychází z hodnoty čistého příjmu. Do 11 tisíc euro ročně se uplatňuje sazba 0 % (Asociace malých a středních podniků a živnostníků, 2019).

V Rakouské republice je stanovena základní sazba DPH ve výši 20 %. Snížená sazba v této zemi se uplatňuje na hotelové ubytování, kulturní akce, vnitrostátní lety, potraviny,



lékařské výrobky a noviny, a to ve výši 13 % (Asociace malých a středních podniků a živnostníků, 2019).

**Tab. 4 Výše příjmů a daňový tarif (vlastní zpracování)**

Výše příjmů za rok	Daňový tarif
Daň právnických osob	25 %
Daň z příjmu FO do 11 tisíc euro (vč.)	0 %
Daň z příjmu FO 11 000 – 18 000 euro (vč.)	25 %
Daň z příjmu FO 18 000 – 31 000 euro (vč.)	35 %
Daň z příjmu FO 31 000 – 60 000 euro (vč.)	42 %
Daň z příjmu FO 60 000 – 90 000 euro (vč.)	48 %
Daň z příjmu FO 90 000 – 1 mil. euro (vč.)	50 %
Daň z příjmu FO nad 1 mil. euro	55 %
DPH	20 % (základní), 13 % (snížené)

- **Rakousko**



**Obr. 4 Rakouská vlajka (www.vlajky.eu)**

Ekonomika Rakouska v roce 2018 rostla tempem 2,7 %. V prvním čtvrtletí 2019 oproti roku 2018 zpomalila růst. Prognózy z roku 2018 očekávající roční růst HDP Rakouska v roce 2019 ve výši 2,7 % byly v březnu 2019 revidovány na 1,7 %. Za toto oslabení mohou především výrazné politické a ekonomické nejistoty (Brexit, obchodní spory EU-USA, apod). K růstu rakouské ekonomiky naopak přispívá silná domácí spotřeba a poptávka na hlavních exportních trzích (USA a státy SVE). Míra inflace za rok 2018 dosáhla 2,1 %

(Business Info: Rakousko: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled (online)).

Níže v uvedené tabulce jsou znázorněny veřejné finance a státní rozpočet Rakouska, tedy příjmy, výdaje a saldo za posledních 6 let:

**Tab. 5 Veřejné finance a státní rozpočet Rakouska (Market Screener (online)).**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Deficit státního rozpočtu v % HDP</b>	-2,0	-2,7	-1,0	-1,5	-0,7	+0,2
<b>Státní dluh v % HDP</b>	81,3	84,0	84,9	82,9	78,3	74,0

- **Česká republika**

Ekonomika České republiky se od roku 2014 vrátila k růstu. Hrubý domácí produkt vzrostl v roce 2018 o 3 %. K jeho růstu přispěla významně domácí poptávka. K růstu hrubé přidané hodnoty (HPH) nejvýrazněji přispěla odvětví průmyslu a skupina odvětví obchodu, dopravy, skladování, ubytování a stravování. Nezaměstnanost setrvale klesá od roku 2000, v roce 2018 činila 2,2 %. Průměrná míra inflace dosáhla v roce 2018 2,1 % (Business Info: Rakousko: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled (online)).

Níže v uvedené tabulce jsou znázorněny veřejné finance a státní rozpočet České republiky, tedy příjmy, výdaje a saldo za posledních 6 let:

**Tab. 6 Veřejné finance a státní rozpočet ČR (státní rozpočet 2019 v kostce: kapesní příručka ministerstva financí ČR (online)).**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Deficit státního rozpočtu v % HDP</b>	-2,0	-1,8	-1,4	+1,3	-0,1	+0,1
<b>Státní dluh v % HDP</b>	41,3	39,0	36,7	34,2	32,2	30,5

- **Obchodní vztahy mezi Českou republikou a Rakouskem**

Díky přílivu rakouských investorů do České republiky v 90. letech 20. století se obchodní vztahy obou zemí začaly slibně vyvíjet. Nyní je Rakousko dlouhodobým obchodním partnerem České republiky a po dlouhou dobu působilo Rakousko pro ČR jako nevýznamnější obchodní partner. Avšak změna proběhla při vstupu České republiky do Evropské unie v roce 2004, kdy se republika otevřel export po téměř celé Evropě (Business info, 2020).

Export v období hospodářské krize v roce 2009 dosáhl historicky nejnižší úrovně s propadem o téměř 15 %, u importu to bylo dokonce 19 %. V letech 2010-2012 bylo možné ve vzájemném obchodu meziročně sledovat opět pozitivní vývojové tendence. Toto však neplatilo v roce 2013, ve kterém došlo meziročně k poklesu vzájemné obchodní výměny o 3,3 %, a celkový obrat činil 8,9 mld. EUR. Důvodem poklesu byl zejména pomalý růst ekonomiky ČR, i celkově slabá evropská ekonomika. V letech 2014 až 2016 došlo k postupnému nárůstu vzájemné obchodní výměny. V roce 2016 činil podle údajů české statistiky celkový vzájemný obrat 10,0 mld. EUR (nárůst oproti předešlému roku činil 4,1 %). V roce 2017 se jednalo již o hodnotu 11,6 mld. EUR (nárůst oproti předešlému roku činil 16,6 %). V roce 2017 vzrostl celkový vývoz ČR do Rakouska o 13,8 % na 7,09 mld. EUR. Celkový dovoz ČR z Rakouska vzrostl o 21,3 % na 4,5 mld. EUR. V roce 2018 překonal vzájemný obrat hranici 12 mld. EUR. Nominálně dovoz z ČR do Rakouska meziročně vzrostl o 1,3 % a vývoz o 7,8 %. Saldo obchodní bilance je z pohledu ČR dlouhodobě pozitivní a v roce 2018 činilo 3,03 mld. EUR. Níže v tabulce je znázorněná statistika vzájemné obchodní výměny (Business info, 2020).

**Tab. 7 Statistika Rakousko-ČR obchodní výměny (ČSÚ, 2020)**

(tis. EUR)	2014	2015	2016	2017	2018
Vývoz	5 693 523	5 797 286	6 230 998	7 090 525	7 642 601
Dovoz	3 613 468	3 794 488	3 749 824	4 549 004	4 608 169
Obrat	9 306 991	9 951 774	9 980 822	11 639 529	12 250 770
Saldo	2 080 055	2 002 798	2 481 173	2 541 521	3 034 431

### 2.4.3 Sociální a kulturní prostředí

Rakousko je vnitrozemní spolková republika ležící ve střední Evropě. V následující tabulce jsou uvedeny důležité informace o vybraném státu – Rakousko:

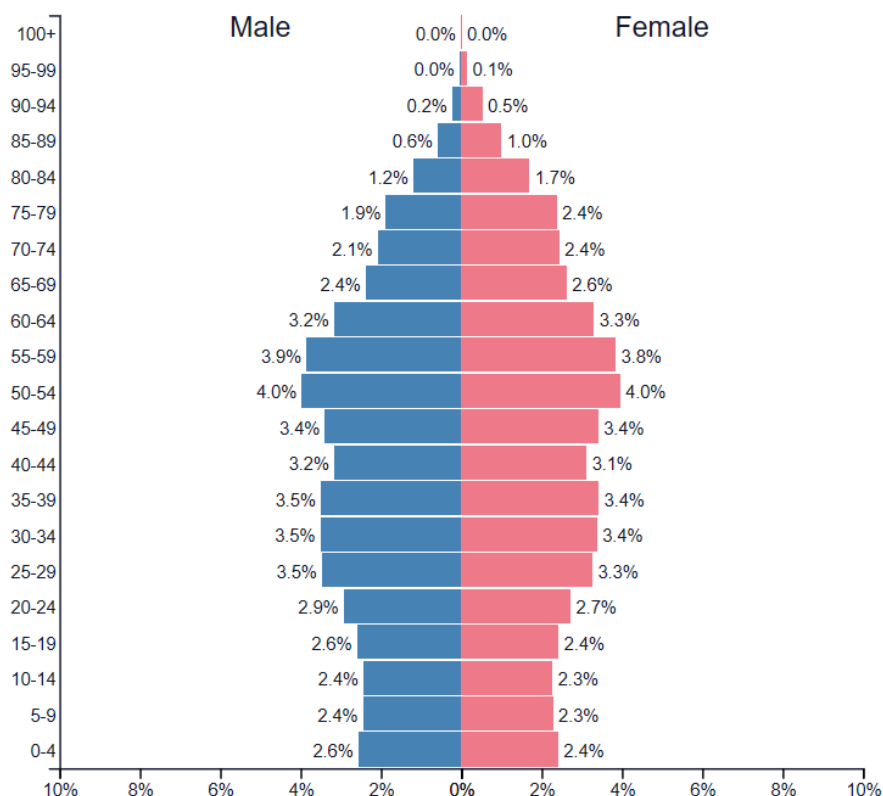
**Tab. 8 Informace o Rakousku (Euroskop [online])**

Hlavní město	Vídeň
Úřední jazyk EU	němčina
Členem EU	od 1. ledna 1995
Měna	euro, členem eurozóny od 1. ledna 1999
Schengenský prostor	členem Schengenského prostoru od 1. prosince 2007

Oficiální název Rakouska je Republika Rakousko neboli Republik Österreich. Rozloha činí 83 858 km<sup>2</sup>, přičemž hlavní město Vídeň se rozkládá na 414,6 km<sup>2</sup> a má 1,18 milionu lidí.

V zemi žije 8,69 milionu lidí, přičemž 91,1 % tvoří Rakušané, 4 % bývalí Jugoslávci, 1,6 % Turci, 0,9 % Němci a další. Většina obyvatel Rakouska se hlásí k římsko-katolické církvi (73,6 %), k protestanským církvím se hlásí 4,7 % a k Islámu 4,2 % obyvatel (Ministerstvo zahraničních věcí (online)).

Ekonomicky aktivní obyvatelstvo, tedy 15 až 65 let, tvoří 69,1 % celé populace Rakouska. Procentuální četnost mužů a žen dle jejich věku je vyjádřena v Obr. 5 (Population pyramid, 2020).



**Obr. 5 Procentuální četnost mužů a žen (Population pyramid, 2020)**

- **Porovnání životní úrovně České republiky a Rakouska**

Průměrné mzdy v rozvinutých zemích Evropy jsou daleko vyšší než u nás, takže životní úroveň je v těchto zemích značně vyšší. Rakousko patří mezi nejvýkonnější země Evropské unie, i přes rostoucí trend má jednu z nejnižších nezaměstnaností v EU (okolo 4,5 %).

**Tab. 9 Porovnání životní úrovně České republiky a Rakouska (Eurostat, 2020)**

	Česká republika	Rakousko
Lidé ohrožení chudobou nebo sociálním vyloučením (%)	12,2	17,5
Celková míra nezaměstnanosti (%)	2,0	4,5
Celková míra zaměstnanosti (15-65 let)	79,9	76,2
ekvivalentní disponibilní důchod (počet)	3,32	4,04
Minimální mzda (EUR/měsíc)	331,71	800

#### 2.4.4 Technologické prostředí

Velké finanční zdroje jsou vynakládány v Rakousku na školský systém. Politici jsou si vědomi toho, že kvalitní pracovní síla vzniká právě kvalitním vzděláním. V roce 2019 bylo evidováno 45,9 % žen a 33,6 % mužů ve věku 25-60 let, kteří dosáhli vysokoškolského vzdělání či vyššího odborného vzdělání (Public spending, 2019).

Další vynaložené státní finanční prostředky jsou do výzkumu a vývoje. Rakousko dokonce patří mezi země s největšími investicemi do této oblasti (Public spending, 2019).

Další oblastí, pro kterou má Rakouská republika velmi kladné vztahy je životní prostředí. Nejen že je Rakousko známo svou vysoce aktivní politikou ochrany životního prostředí, ale také podporuje využívání obnovitelných zdrojů. Pro srovnání, podíl obnovitelných zdrojů v České republice činí pouze 10,3 % ze všech zdrojů energie, kdežto v Rakousku je to až 30 % ze všech hlavních zdrojů energie (Public spending, 2019).

**Tab. 10 Porovnání vzdělání České republiky a Rakouska (Eurostat, 2020)**

	<b>Česká republika</b>	<b>Rakousko</b>
Předčasně ukončené vzdělání (%)	6,2	7,5
Terciální vzdělání (%)	34,9	42,3
Míra zaměstnanosti posledních absolventů (%)	89,6	88,6

**Tab. 11 Zhodnocení PEST analýzy (vlastní zpracování)**

Politické prostředí	
Politická stabilita státu	stabilní
Ekonomické prostředí	
HDP	416,6 miliard USD
Inflace	1,1 %
Míra nezaměstnanosti	4,6 %
Sociální prostředí	
Hlavní město	Vienna
Počet obyvatel	8,822 miliónů
Průměrný věk obyvatel	43,2 years

Turistický ruch	asi 20 mil. zahraničních turistů ročně
Technologické prostředí	
Finanční podpora	Školský systém
	Výzkum a vývoj
	Životní prostředí

## 2.5 Analýza konkurenčního prostředí

V této kapitole bude podrobněji zanalyzováno konkurenční prostředí v rámci Porterové analýzy pěti sil a dále marketingový výzkum, který byl proveden metodou mystery shopping, pozorování a dotazování.

### 2.5.1 Porterova analýza pěti sil – konkurence na českém a rakouském trhu

Podstatou této analýzy je prognózování vývoje konkurenční situace ve zkoumaném odvětví (managementmania, 2011-2016).

- **Vliv dodavatelů**

Jako hlavním dodavatelem společnosti Samir, spol. s.r.o. se považuje společnost Royal Crystal, s.r.o., se kterou má velmi příznivé obchodní vztahy. Jako hlavní dodavatel také ovlivňuje nejen cenu výrobků, ale veškerou existenci prodejny. Dále existují i jiné, menší společnosti, které dodávají výrobky, např.: Preciosa. Většina dodavatelů by svým odchodem neohrozila fungování společnosti Samir. Odchod společnosti Royal Crystal, s.r.o. by však byl pro společnost prakticky likvidační (vlastní zpracování).

Vliv dodavatelů pro rakouskou prodejnu je velice obdobný jako je popsáno v odstavci výše. I nadále zůstává jako největší dodavatel společnost Royal Crystal s.r.o. Je však nutné podotknout, že tato společnost je dále odkázána na zboží od největších českých skláren a porcelánek, jako jsou například Thun, a.s., Crystalite Bohemia s.r.o., Crystalex CZ s.r.o., Crystal Bohemia s.r.o., Kepo Trade s.r.o., Kavalierglass, a.s., Gold-Crystal s.r.o., Bohemia Treasury s.r.o., Elite Bohemia Chlum Josef Ing. a mnoho jiných. Tudiž

existence obou společností závisí na mnoha faktorech a na existenci mnoha českých největších výrobců skla, křišťálu a porcelánu (vlastní zpracování).

- **Stávající konkurence**

Stávající konkurence v ČR není nijak výrazná. Existují samozřejmě výrobci a prodejci v daném odvětví, avšak vše se měří hlavně na umístění prodejen. Mezi hlavními konkurenty se považuje samotná společnost Royal Crystal, s.r.o., která nově sídlí na Vídeňské ulici v Brně a společnost zahájila velkoobchodní prodej, maloobchodní prodej a elektronický obchod. Od této společnosti firma Samir, spol. s.r.o. odebírá skoro veškerý sortiment na prodejně (vlastní zpracování).

Společnost Samir, spol. s.r.o., jakožto maloobchodní prodejna, působí na trhu v této oblasti jako největší prodejce v centru města Brna. Společnosti konkurují pár malým obchodům, kteří stejně odebírají zboží z dceřiné společnosti Royal Crystal, s.r.o. za vyšší ceny než v Samir spol. s.r.o. (vlastní zpracování).

Stejný případ jako v Brně bude i prodejna ve Vídni. V tomto městě bude působit jako jediná prodejna zaměřující se na české Bohemia sklo, křišťál a porcelán. Zároveň tedy bude největší prodejnou s nejrozšířenějším sortimentem v tomto odvětví (vlastní zpracování).

Jako konkurence byla zvolena v následující tabulce. Jedná se o stejný nebo podobný sortiment. Nejedná se však konkrétně o české Bohemia sklo a křišťál, avšak je nutné zde danou konkurenci uvést kvůli případným substitutům (vlastní zpracování).



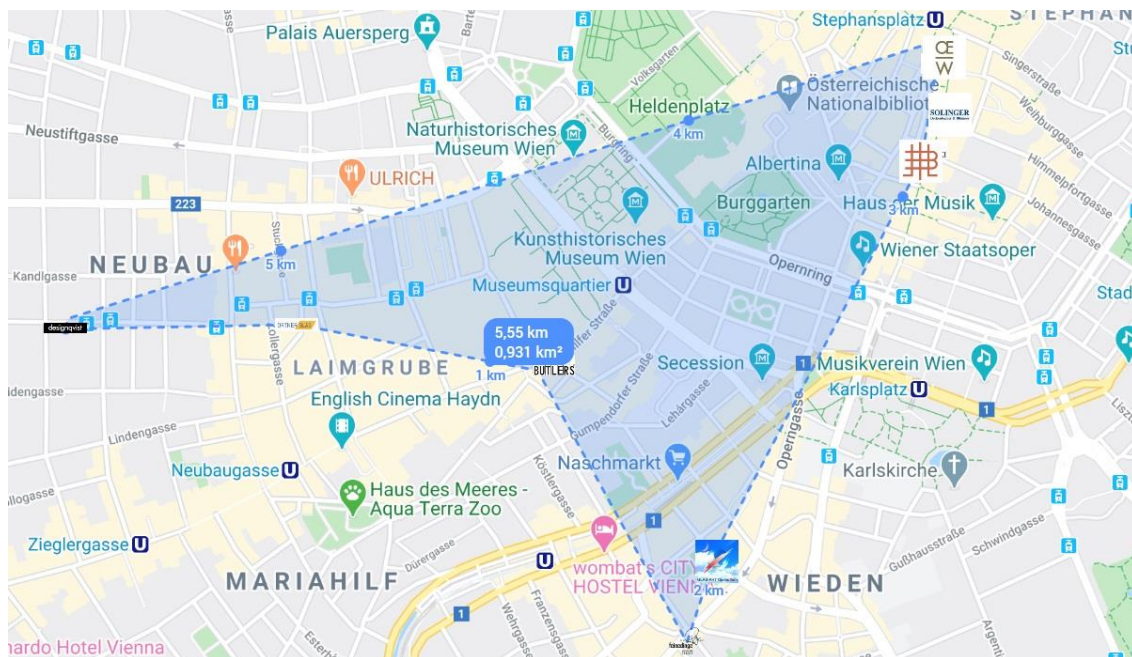
**Tab. 12 Výběr konkurence (vlastní zpracování)**

Název konkurenční prodejny	Adresa
Swarovski – dvě prodejny	Kärntner Str. 24 & 8, 1010 Wien, Rakousko
Deckenbacher & bluemner	Kärntner Str. 21-23, 1010 Wien, Rakousko
Glas-Art ConneXion Heinz Knapp	Schikanedergasse 3, 1040 Wien, Rakousko
Glaserei Ortner	Mondscheingasse 4, 1070 Wien, Rakousko
J. & L. Lobmeyr	Kärntner Str. 26, 1010 Wien, Rakousko
Österreichische Werkstätten	Kärntner Str. 6, 1010 Wien, Rakousko
BUTLERS	Mariahilfer Str. 17, 1060 Wien, Rakousko
feinedinge*	Margaretenstraße 35, 1040 Wien, Rakousko
designqvist	Westbahnstraße 21, 1070 Wien, Rakousko

Výše uvedená konkurence prodává koncovým zákazníkům produkty ze skla, křišťálu nebo porcelánu. V celé oblasti však není prodejna se zbožím Bohemia, vyráběné v České republice.











Analýza konkurence na rakouském trhu bude podrobněji rozebrána a zkoumána v kapitole 2.4.2 (vlastní zpracování).

Na mapě znázorněné níže jsou vyznačené prodejny konkurence a jejich vzájemná vzdálenost:



Obr. 6 Mapa vybrané konkurence v Rakousku (vlastní zpracování)

Na mapě jsou znázorněny prodejny vybraných konkurenčních prodejen:

-  Swarovski č.1
-  Swarovski č.2
-  Deckenbacher & bluemner
-  Glas-Art ConneXion Heinz Kn...
-  Glaserei Ortner
-  J. & L. Lobmeyr
-  Österreichische Werkstätten
-  BUTLERS
-  feinedinge\*
-  designqvist

Obr. 7 Seznam vybraných konkurenčních prodejen a jejich LOGO (vlastní zpracování)

- **Vliv odběratelů**

Společnost Samir, spol. s.r.o. působí ve většině času výhradně pro zákazníky, kteří do prodejny přijdou osobně. Jelikož se jedná o maloobchodní prodejnu a společnost nemá žádné velkoodběratele, pak vyjednávací síla kupujících je prakticky nulová. Hrozba může nastat v případě poklesu důchodů nebo poklesu cestovního ruchu do Brna nebo Vídně. Jelikož je Vídeň mnohem otevřenější z hlediska obchodu, je větší pravděpodobnost nalézt případné odběratele ve velkoobchodní sféře. Společnost by se tak mohla v dané zemi rozšířit i na velkoobchodní prodeje, které je možné uskutečnit z hlediska výborných obchodních vztahů s dodavatelskými společnostmi podniku.

Zároveň je možná myšlenka rozšíření výrobků do sousedních států Rakouska, tudíž do Maďarska, Itálie nebo Švýcarska (vlastní zpracování).

- **Substituty**

Dárkové předměty ze skla a křišťálu jsou samy o sobě velice specifickým produktem, a jako substitut můžeme považovat jakýkoliv jiný typ dárkového zboží a většinou záleží na samotných preferencích samotného zákazníka nebo odběratele. V tabulce výše byla popsána případná konkurence, která každá vyrábí takový substitut, který by mohl konkurovat případné prodejně společnosti Samir, spol. s.r.o. umístěné v centru Vídně (vlastní zpracování).

- **Nová konkurence**

Dominantou a velkou výhodou hlavní pobočky společnosti Samir spol., s.r.o. je mnoholeté fungování této prodejny. Společnost existuje od roku 1993, avšak sklo, porcelán a křišťál se na daném místě v Brně prodával dlouho před rokem 1939. Předpokládá se, že v momentě, kdy vstoupí na trh nový konkurent, bude z velké části postrádat mnoholetou klientelu této prodejny.

V případě nové prodejny ve Vídni je riziko vstupu nového konkurenčního subjektu na daný trh, a s tím bychom měli také počítat. Jelikož české sklo a křišťál je velmi specifický

obor, potencionální konkurence by musela mít konexe v České republice. Je známo, že v tomto oboru pracuje již velmi málo obchodníků a výrobců, tudíž se mezi sebou důvěrně znají a vedení společnosti Samir, spol. s.r.o. by se o pokusu otevření nové prodejny ve Vídni brzy dozvědělo. Tímto by se společnost mohla vyvarovat případným konkurenčním bojům, a popřípadě se na konkurenci připravit (vlastní zpracování).

### **2.5.2 Vlastní marketingový výzkum**

V této části diplomové práce bude popsána analýza prostředí, která byla provedena osobně a cílena na maloobchodní prodejny se stejným nebo velice podobným sortimentem v centru Vídně a jeho blízkého okolí. Bude popsán a hodnocen mystery shopping, pozorování a dotazování stávající konkurence.

Analýza prostředí pomocí metod mystery shopping, pozorování a dotazování bude provedena na již zmíněné konkurenci v kapitole 2.3.1. Stávající konkurence, konkrétně v tabulce 3.

- **Mystery shopping**

Byl proveden nákup za účelem získání a odhalení zcela reálných informací, které jinými postupy není možné vyzkoumat.

Mystery shopping (tj. „klamavý, předstíraný nákup“) obvykle přináší zásadní informace o chování „first line“ zaměstnanců. Nespolehlivý nebo nedostatečně podrobný mystery shopping může vést k nepochopení uvnitř firmy. Špatně hodnocení zaměstnanci či střediska se přirozeně vůči závěrům vymezují a snaží se prokázat, že jim bylo ukřivděno.

V případě uvedené konkurence byl zvolen fiktivní nákup produktu, který má velice úzkou spojitost s produkty, které nabízí vybraný podnik Samir, spol. s.r.o. Byla pominuta možnost telefonních dotazů, zacíлил se velký region tvořený jednak centrem Vídně, ale také i okolí centra (vlastní zpracování).

Byly zhodnoceny následující faktory:

- znalosti zaměstnance o produktech,
- znalost cizího jazyka (angličtina),
- poskytnutí služby,
- úroveň vystupování pracovníků,
- zdvořilost personálu,
- prostředí prodejny,
- výše ceny (subjektivní spokojenost),
- kvalita provedené zakázky (vlastní zpracování).

Hlavní prioritou tohoto výzkumu byla zdvořilost personálu. Je to velice důležitý fakt, proč se zákazník opětovně vrací, a tudíž je to i důležitý aspekt pro náš výzkum. V našem případě se zejména jedná o uvítání zákazníka, použití zdvořilostní fráze, komunikace se zákazníkem v průběhu interakce, vhodné ukončení této interakce a poděkování s rozloučením. Dále byla hodnocena kompetentnost a profesionalita. Ve společnosti Samir, spol. s r.o. se klade velký důraz na znalost sortimentu, tudíž tento výzkum je další velkou prioritou pro zhodnocení konkurence. Jedná se zejména o kvalitní provedení zakázky, aktivní přístup při zadávání zakázky, poskytování informací potřebné ke znalosti produktu, předběžný odhad ceny zakázky, profesionální jednání s nespokojeným zákazníkem a zejména i s náročným zákazníkem. Byl zhodnocen i vzhled prodejny, formální aspekty kontaktu s pracovníkem jako je upravený oděv a jiné (vlastní zpracování).

V následující tabulce byly hodnoceny konkurenti známkou 1-5, přičemž je

1- výborné, 5 – nedostačující

Tab. 13 Hodnocení maloobchodní prodejny dle výzkumu mystery shopping (vlastní výzkum)

Hodnocení maloobchodní prodejny dle výzkumu Mystery shopping	
Swarovski	1
Deckenbacher & bluemner	2
Glas-Art ConneXion Heinz Knapp	3
Glaserei Ortner	5
J. & L. Lobmeyr	1
Österreichische Werkstätten	1
BUTLERS	4
Feinedinge*	1
Designqvist	4

V uvedené tabulce je znázorněna škála známek, které působí jako hodnocení mystery shoppingu neboli utajovaného nákupu produktu ve vybrané konkurenční maloobchodní prodejně. Je překvapivé, že většina prodejen je ohodnocena nejvyšší možnou známkou. Je tedy zřejmé, že všechny výše uvedené aspekty vybrané podniky splňují.

Obě prodejny společnosti **Swarovski** působí velice kladně na zákazníka. Čistota, design a celkový vzhled prodejny dodává vysokou profesionalitu sortimentu, zákazník je doslova ohromen zářivými křišťály. Personál je vysoce proškolen, mluví zdatnou angličtinou.

Společnost **Deckenbacher & bluemner** působí na trhu mnoho let, a toto je také zřejmé na prodejně ve Vídni. Sortiment této pobočky je široký, nezaměřuje se pouze na sklo a porcelán. Nižší známka byla udělena z důvodu nedostačujících konverzací v angličtině, asistentka prodeje se dorozumívala „rukama, nohama“.

Prodejna společnosti **Glas-Art ConneXion Heinz Knapp** je umístěna na okraji centra Vídně. Zaměřuje se spíše na umělecké prvky a limitované skleněné a porcelánové zboží, tudíž sortiment má velmi omezené potencionální zákazníky. Bylo také upozorováno, že komunikace v angličtině je velkým nedostatkem prodávaců.

Prodejna **Glaserei Ortner** se zaměřuje především na skleněné vánoční baňky různých barev. Obchod je velmi špatně viditelný, skoro neoznačený, takže je velmi těžké jej najít. Výlohy prodejny jsou opět značně neprofesionální, nezaujímají potenciální zákazníky. Ačkoliv jazyková bariéra v tomto případě nebyla překážkou pro případný nákup zboží, byla prodejna hodnocena jako nedostačující.

Další společností a zároveň jedna s největších konkurencí je **J. & L. Lobmeyr**. Na trhu působí již několik let a společnost pochází přímo z Vídně. Prodejna je ve staré budově, která už sama o sobě zaujme na první pohled příjemným pohledem. Sortiment je cenově přijatelný a velice podobný, co nabízí společnost Samir, spol. s r.o. Komunikace personálu je na vynikající úrovni, domluví se německy, anglicky i rusky.

Další prodejnu je **Österreichische Werkstätten**, která se také řadí mezi hlavní konkurenty sídlící na hlavní ulici centra Vídně. Exteriér prodejny je zajímavý tím, že celý sortiment je viditelný již z ulice. Prodejna je velice čistá, personál ochotný a přátelský.

Velice známá prodejna **BUTLERS**, která působí v mnoha městech Evropy není nejlépe hodnocenou prodejnu. Personál většinu času nebyl k dispozici, neuměl poradit a nebyl příliš ochotný.

Prodejna **Feinedinge\*** se zaměřuje na keramiku a porcelán a má velice specifický design. Prodejna působí velice přátelským a „domácím“ dojmem. Personál byl velice ochotný, přátelský a je také možné, že obsluhuje přímo majitelka prodejny, což celkově dodá na přidané hodnotě a důvěře.

Jako poslední prodejna sídlící asi nejdál od centra města je **Designqvist**. Společnost působí z velké části jako starožitnictví, nabízí z velké části porcelán a keramiku. Vstup do prodejny je velice nepřehledný, prodejna je malá a chaotická. Personál působil však velice přátelsky, po jazykové znalosti velmi schopně (vlastní zpracování).

- **Pozorování**

Dalším typem metody sběru dat je pozorování konkurence. Práce byla zaměřena na vybrané podniky a zhodnotila následující parametry:

- změny na webových stránkách konkurence,
- činnost konkurence na sociálních sítích,
- analýza obsahu, kterou konkurence sdílí,
- nastavení Google Alert (vlastní zpracování).

V rámci pozorování konkurence byly zhodnoceny v první řadě webové stránky, a to spíše očima zákazníka. Dále byla zanalyzována činnost na sociálních sítích. V případech prodejců neboli konkurentů je velký rozdíl, jelikož někdo má marketingovou propagaci velice precizně zpracovanou, a někdo ji nemá vůbec. Byla hodnocena především aktivita na Facebooku, Twitter, Instagram nebo LinkedIn. Je velmi zajímavé zjistit hned na začátku, jaké platformy konkurence používá. Tyto poznatky byly oznamkovány níže v tabulce. Dále byl zanalyzován obsah, které konkurence sdílí (blogové příspěvky, podcasty, videonahrávky a jiné) (vlastní zpracování).

V následující tabulce byly hodnoceny konkurenti známkou 1-5, přičemž je

1- výborné, 5 – nedostačující

**Tab. 14 Pozorování konkurence (vlastní zpracování)**

Název konkurenční společnosti	Webové stránky	Sociální síť
Swarovski	1	1
Deckenbacher & bluemner	2	5
Glas-Art ConneXion Heinz Knapp	3	5
Glaserei Ortner	2	5
J. & L. Lobmeyr	1	1
Österreichische Werkstätten	1	1
BUTLERS	1	1
Feinedinge*	1	1
Designqvist	3	5



Společnost **Swarovski** [www.swarovski.cz](http://www.swarovski.cz) má nejlépe vypracované a přehledné webové stránky ze všech uvedených společností. Jde rozhodně poznat, že webové stránky jsou velice profesionální, hned na úvod Vás společnost vyzve k odebírání novinek přes emailovou schránku a zařazení se do klubu Swarovski a nabízí 10% slevu na výrobky. Webová stránka nabízí také vybrání země, a tím spadá i jazyková kategorie. Na výběr má všechny státy, ve kterých působí alespoň jedna prodejna Swarovski. Mezi tyto státy se řadí i Česká republika, tudíž je webová stránka i v českém jazyce. Také facebooková stránka je velice marketingově rozšířená a promyšlená. Swarovski sleduje na Facebooku skoro 6 milionů sledujících, skoro každý den mají nový příspěvek s fotkou nebo videem.

Webová stránka <https://www.solinger.at> společnosti **Deckenbacher & bluemner** je značně chaotická, na první pohled zákazník neví, jestli se webová stránka jeví jako e-shop anebo jako prezentace svých výrobků. Vzhled stránky je stručný a jednoduchý, nutné však podotknout, že pochvalu si zaslouží za dvojjazyčný web. Nabízí německý i anglický jazyk. Naopak na sociálních sítích (Facebook, Instagram) společnost nebyla k nalezení.

Společnost **Glas-Art ConneXion Heinz Knapp** <https://www.glasart.at/> webové stránky nabízí pouze v německém jazyce. Jsou velmi nepřehledné a fotky produktů jsou focené velice neprofesionálně. Celkový dojem z webových stránek je spíše na škodu. Působnost na sociálních sítích je nulová.

Společnost **Glaserei Ortner** <https://www.ortnerglas.at/> nabízí své webové stránky, ale pouze pro omezené výrobky. Jedná se spíše o zakázkové skleněné a porcelánové zboží, v kamenném obchodě ve Vídni však nabízí spíše vánoční baňky a menší skleněné zboží. Webové stránky nabízí pouze v německém jazyce, avšak jsou vzhledově i orientačně přijatelné. Aktivita na sociálních sítích bohužel není žádná.

Naopak společnost **J. & L. Lobmeyr** <https://www.lobmeyr.at/> se může pyšnit vzhledově přehlednými a na oko krásnými webovými stránkami. Jedná se o stručné sdělení, kdo jsou, co nabízí a jak dlouho na trhu působí. Nabízí také stránky v německém a anglickém jazyce. Na facebookové stránce mají přes 4 tisíce sledujících a přidávají příspěvky minimálně 5 krát za týden.

Společnost **Österreichische Werkstätten** <https://www.ow.at/> disponuje velmi přehlednými webovými stránkami. Uvedené propagační fotky jsou profesionální a web je uspořádaný tak, aby orientace na něm byla co nejsnazší a zákazník tak vždy našel to, co hledal.

Prodejna mezinárodní společnosti **BUTLERS** <https://www.butlers.com/> má velice moderní webové stránky a zcela jistě uvádí módní prvky domácnosti na trh. Nemálo mladých si na tyto webové stránky chodí pro inspiraci a není se čemu divit. To samé platí i na profily společnosti na sociálních sítích, kde můžeme najít mnoho inspirujících fotografií.

Mezi další konkurenční prodejnu patří společnost **Feinedinge\*** [www.feinedinge.at/](http://www.feinedinge.at/), která je považována jako jeden z největších konkurentů společnosti Samir, spol. s r.o. a není se čemu divit. Webové stránky mají velice moderní, přehledné a inspirující. Jednoznačně největší prioritou je považováno to, že jejich nové kolekce kopírují módní prvky dnešní doby, například momentálně nabízí recyklovatelný a RAW materiál. Stejný dojem celkového upraveného a moderního vzhledu prezentují i na sociálních sítích.

Jako poslední konkurenční prodejnu je společnost **Designqvist** <http://www.designqvist.at/>, která navzdory vzhledu prodejny webovými stránkami sice disponuje, avšak jsou pouze v německém jazyce. Web má mnoho reklamních poutačů, které svým vzhledem nezapadají do celého konceptu nabídky jejich sortimentu. Aktivita na sociálních sítích nebyla nalezena žádná (vlastní zpracování).

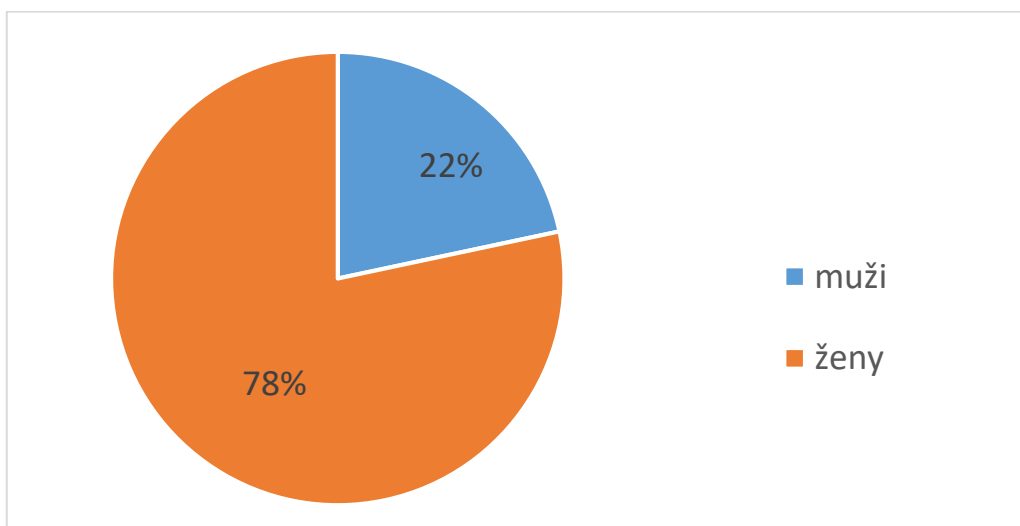
- **Dotazování**

Účelem dotazování je pokládání otázek respondentům a z jejich odpovědí se získávají požadované primární údaje. Výběr dotazovaných respondentů musí odpovídat cíli a záměrům výzkumu. Dělí se na osobní, písemné, telefonické a elektronické dotazování. Výběr vhodného typu dotazování závisí na různých okolnostech (čase, financích, kvalifikaci tazatele, charakteru a rozsahu zjišťovaných informací apod.) (Tahal, 2017).

Na výzkum bylo zvoleno osobní dotazování zákazníků konkurentů. Předem byl připraven dotazník formou rozhovoru. Výhodou této techniky byla přímá zpětná vazba mezi tazatelem a respondentem. Nevýhodou této metody byla vysoká časová náročnost, jak při přípravě otázek a komunikace, tak i při realizaci osobního dotazování. Z každé prodejny bylo vybráno cca 5-10 zákazníků, kteří byli vytipováni po odchodu z konkurenční prodejny (vlastní zpracování).

Níže uvedené otázky byly předpřipraveny k dotazování:

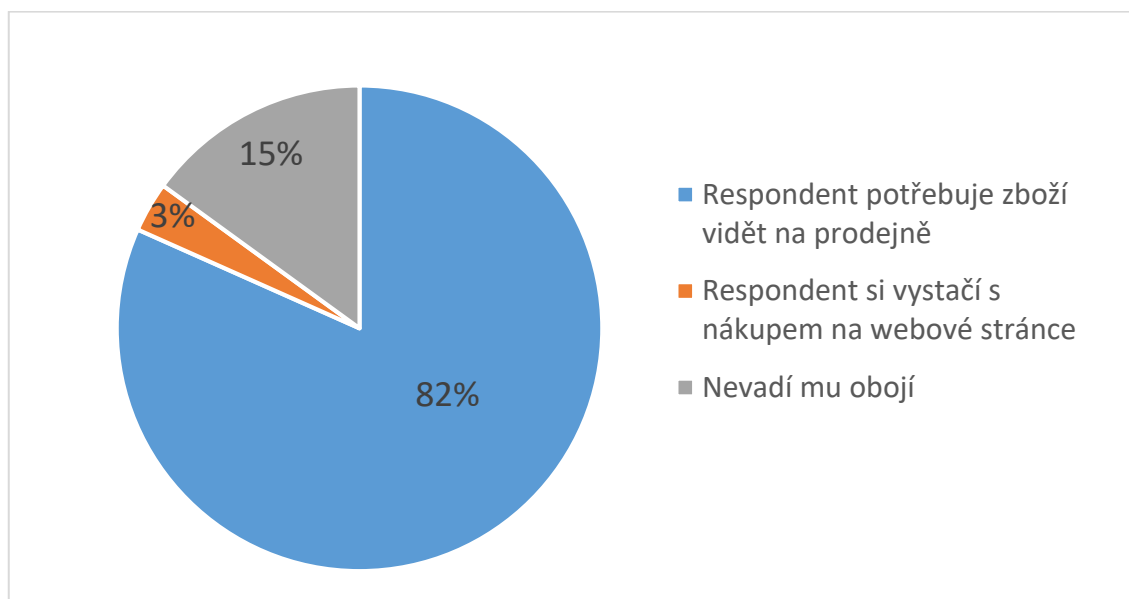
- 1) pohlaví respondenta,
- 2) věk respondenta,
- 3) zda byl respondent spokojený se sortimentem,
- 4) zda hledal konkrétní zboží nebo se jen zajímal o zboží,
- 5) jak často vyhledává prodejnu s podobným zbožím,
- 6) zda si respondent zajede osobně vybrat zboží nebo spíše volí webové stránky (e-shop),
- 7) jaký má názor na lokalitu takové prodejny (vlastní zpracování).



**Graf 2 Respondenti podle pohlaví (vlastní zpracování)**

Z celkových dotázaných 60 respondentů tvoří 78 % ženy a jenom 22 % muži. Nutno podotknout, že tento výsledek je očekávaný, jelikož ženy jsou více otevřeny k

nákupu dárkových předmětů a celkového designu. Většina dotázaných respondentů mužů byli v prodejně koupit dárek pro své blízké.



**Graf 3 Odpověď na otázku, zda se respondent spokojí s nákupem na webové stránce nebo na prodejně (vlastní zpracování)**

Další důležitá otázka byla považována, zda je respondent ochoten spokojit se s nákupem tohoto sortimentu na webové stránce (e-shopu) nebo to musí vidět fyzicky na prodejně. Jednoznačně je výsledek takový, že 82 % respondentů potřebuje výrobky vidět na prodejně. Bylo také řečeno, že dárkové a designové prvky do kterých spadá i sklo, křišťál a porcelán musí být na vlastní oči viděn. Naopak 3 % respondentů řeklo, že by se spokojilo s nákupem na webových stránkách. Tento názor však převážel u mužů, kteří by si chtěli pohodlně z domu objednat dárek a už je moc nezajímá detail, které z fotky na webových stránkách nezjistí. Dále 15 % respondentů nevadí obě varianty, konkrétně bylo řečeno, že si na prodejně vyberou zboží a levněji jej pak objednají na webových stránkách.

## 2.6 Souhrn analýzy prostředí a konkurenční pozice

V této kapitole jsou shrnuty veškeré důležité informace analýzy prostředí a konkurenční pozice. Vše je zaznamenáno v jednoduchých tabulkách:

**Tab. 15 Souhrn PEST analýzy a Porterové analýzy (vlastní zpracování)**

	Faktor	Charakteristika rizik	Charakteristika příležitosti
Vnější okolí  -  PEST	Sociální oblast	Finančně a konkurenčně náročná oblast	Vysoký turismus, vyšší poptávka po lukrativním zboží
	Legislativa	Pozdní informovanost v případě nových změn v legislativě	Vstup z členského státu EU (volný vstup) Nenáročnost legislativních podmínek pro dovoz zboží Volný pohyb zboží na trhu EU
	Ekonomika	Riziko vystoupení z EU	Nižší DPH jak v ČR, otevřenost vůči zahraničním investicím a dovozu (zóny volného obchodu)
	Politika		Stabilní politická situace státu
	Technologie	Rozvinuté technologické postupy ve výrobě skla	Čr je prozatím největší distributor skla a křišťálu do zahraničí
	Environment	Hrozba změny vyhlášky výroby a prodeje olovnatého skla a křišťálu	Trh se mění na eko recyklovatelné výrobky, sklo je více „populárnější“ u zákazníků
Oborové okolí  -  Porter	Stávající Konkurence	Jedna tuzemská prodejna, která by mohla mít upevněnou pozici	Neexistuje ve Vídni prodejna, která nabízí primárně pouze české Bohemia sklo a křišťál
	Nová konkurence	Potencionální nová konkurence z České republiky, nový dovoz	Sjednocení a spolupráce s konkurencí, jelikož výrobky z Čr nemají anebo mají mnohem dražší jako my
	Substituty	Tuzemská konkurence nemusí řešit dostupnost distribučních cest, větší znalost tuzemských zákonů a legislativy	Nízké výrobní náklady oproti konkurenci, tudíž eliminace substitutů
	Dodavatelé	Jiní výrobci v EU	Možnost spolupráce s jinými dodavateli z EU
	Odběratelé	Věrnost tuzemským dodavatelům	Potencionální odběratelé v okolních státech Rakouska

**Tab. 16 Souhrn charakteristik slabých a silných stránek (vlastní zpracování)**

<b>Faktor</b>	<b>Charakteristika slabých stránek</b>	<b>Charakteristika silných stránek</b>
<b>Produkt / zákaznické potřeby</b>	Křehké zboží, při rozbití 1ks sklenice je nutné reklamovat do Brna celý set (6 ks), objemné zboží, tudíž nutnost mít velké skladové prostory	Kvalitní výrobky, dárkové balení, perfektní reklamační servis
<b>Cena / náklady pro zákazníka</b>	Zvýšení cen kvůli vyšším nákladům na výrobek	Vlastní výroba, nízké náklady, lepší ceny, široký sortiment, možnost velkoobchodního jednání
<b>Distribuční cesty</b>	Delší dodací doba, hrozba mírně vyšších nákladů, vzdálenost	Zkušenosti společnosti s distribucí po celém světě, výhodnější smluvní podmínky s dopravními společnostmi, možnost distribuce z centrálního velkoobchodního skladu v Brně
<b>Komunikace</b>	Jazyková bariéra pro vedení společnosti, vzdálenost	Sociální síť, webové stránky, snadná komunikace mezi zaměstnanci

## 2.7 Potencionální partneři

Jak již bylo zmíněno výše v kapitole 3.3.1 v tabulce číslo 3, bylo vybráno 9 společností se stejným nebo podobným sortimentem zboží. Stávající konkurence není nijak výrazná, spíše hraje roli, v jaké oblasti je prodejna umístěna. Níže budou popsáni pouze čtyři potencionální partneři, kteří se řadí pro společnost Samir, spol. s r.o. mezi nejobávanější konkurenty, a hlavně jsou umístěné na nejlukrativnější ulici ve Vídni (vlastní zpracování).

**Tab. 17 Užší výběr konkurence (vlastní zpracování)**

<b>Název konkurenční prodejny</b>	<b>Adresa</b>
Swarovski	Kärntner Str., 1010 Wien, Rakousko
Deckenbacher & bluemner	Kärntner Str. 21-23, 1010 Wien, Rakousko
Österreichische Werkstätten	Kärntner Str. 6, 1010 Wien, Rakousko
J. & L. Lobmeyr	Kärntner Str. 26, 1010 Wien, Rakousko

### 2.7.1 Swarovski

Swarovski je rakouský výrobce křišťálového skla. Společnost zaměstnává více jak 25 000 zaměstnanců ve 40 zemích světa. Je to přímý a největší konkurent naší analyzované společnosti. Hned dvě prodejny Swarovski sídlí na adrese Kärntner St, 1010 Wien, Rakousko. Tato ulice je velmi populární a lukrativní nejen pro cizince, protože je

umístěna v samotném centru Vídně, v patrně nejtradičtější nákupní ulici ve Vídni. Obě uvedené prodejny Swarovski jsou od sebe umístěny cca 180 metrů na stejné ulici.

- Prodejna Swarovski Kristallwelten Store

Prodejna, která je umístěna dál od slavné Katedrály svatého Štěpána je větší a nabízí krásnou vzorkovnu se širokou škálou různých výrobků, které společnost Swarovski vyrábí. Oficiální název uvedené prodejny je Swarovski Kristallwelten Store Wien a fasáda prodejny je nepřehlédnutelná díky blýskavým křišťálům ve výloze. Tato prodejna nabízí celý produktový sortiment společnosti Swarovski, od šperků a doplňků přes známé figurky až po produkty z nabídky Swarovski Optic a Swarovski Lichtdesign.

**Kontakt prodejny:**

Swarovski Kristallwelten Store Wien  
Kärntner Straße 24  
1010 Wien  
Austria  
Tel. +43 1 324 0000  
Fax +43 1 324 0000-7840  
swarovski.wien@swarovski.com

**Otevírací doba:**

pondělí až pátek: 9:00-21:00 hod.  
sobota: 9:00-18:00 hod.  
V neděli a během svátků zavřeno

Webové stránky prodejny:

<https://kristallwelten.swarovski.com/Content.Node/wien/index.cs.html>

- Prodejna Swarovski Vienna Store

Tato prodejna je umístěna blíže ke Katedrále svatého Štěpána a je celkově menší. Nabízí hlavně celou škálu šperků, které Swarovski nabízí. Prodejna opět vypadá velice luxusně a na první pohled zaujme křišťálový třpytivý sortiment. Fasáda prodejny oslňuje magickou souhrou světél, architektury a křišťálu. Díky architektonickým prvkům Swarovski fasáda trvale simuluje měnící se duhový povrch budovy. Zvenku jsou

umístěné světelné LED světla, které jsou mířeny do tisíce broušených krystalů integrovaných do panelů.

**Kontakt prodejny:**

Kärntner strasse 8  
1010, Wien / Wien  
Österreich  
Tel. +43 15129032  
customer\_relations.li@swarovski.com

**Otevírací doba:**

pondělí až pátek: 9:30-20:00 hod.  
sobota: 9:30-18:00 hod.  
V neděli a během svátků zavřeno

Webové stránky prodejny: <https://www.swarovski.com/de-AT/>



Obr. 8 Logo společnosti Swarovski (vlastní zpracování)

### 2.7.2 Deckenbacher & bluemner

Prodejna je umístěna na adrese Kärntner Str. 21-23, 1010 Wien, asi 300 metrů od Katedrály svatého Štěpána. Opět je to stejná ulice, na které je umístěna již zmíněná společnost Swarovski. Majitelé společnosti jsou Rakušané, tudíž společnost má již po generace místní tradici. Jejich hlavním cílem je nabízet nejširší a nej kvalitnější sortiment výrobků z oceli od široké škály značkových výrobců. Zároveň také nabízí doplňkový sortiment, a to právě skleněné a porcelánové výrobky. Nejsou však výrobci tohoto sortimentu a nelze je považovat za konkurenta, kterému bude Samir, spol. s.r.o. konkurovat.

**Kontakt prodejny:**

A-1010 Wien,  
Kärntner Str. 21-23



Tel. 01/512 31 90  
Fax. 01/512 36 90  
shop@solinger.at

**Otevírací doba:**

pondělí až pátek: 9:30-18:30 hod.

sobota: 9:30-18:00 hod.

V neděli a během svátků zavřeno

Webové stránky prodejny: <https://www.solinger.at/shop/>



**Obr. 9 Logo společnosti Deckenbacher & bluemner (vlastní zpracování)**

### **2.7.3 Österreichische Werkstätten**

Prodejna nabízí sklářské výrobky vyrobené v Rakousku. V roce 1948 je společnost založená rakouským designérem a architektem Josefem Hoffmanem. Prodejna byla otevřena na přelomu roku 1999 a 2000 na základě návrhu vídeňského architekta Helmuta Heistingera. Společnost byla v roce 2012 převzata společností List Group. Nabídka zboží je zaměřena na řemesla rakouských společností a designů. Součástí sortimentu je také široká nabídka porcelánu.

**Kontakt prodejny:**

Kärntner Straße 6  
1010 Wien/ Wien  
Österreich  
Tel. +43 1 512 24 18  
office@oew.at

Webové stránky prodejny: <https://www.oew.at/>



**Obr. 10 Logo společnosti Österreichische Werkstätten (vlastní zpracování)**

#### 2.7.4 J. & L. Lobmeyr

Společnost byla založena v roce 1823 a je stále v rodinném vlastnictví. Společnost založila Joseph Lobmeyr (1792–1855). Když jeho děti získaly společnost, přejmenovaly ji na J. & L. Lobmeyr, pojmenovanou podle jeho syna Josefa a bratra Louise. Joseph se stal marketingovým ředitelem a Louis řídil umělecké oddělení. Ludwig Lobmeyr (1829–1917) rozvíjel spolupráci s českými sklárkami a sklářskými společnostmi. Měli také kancelář v Kamenickém Šenově. Také měli spolupráci s Thomasem Edisonem, se kterým v roce 1880 vyvinuli první elektronické lustry na světě. V roce 1906 otevřeli kancelář také v Karlových Varech. V současné době společnost vlastní děti Stefana Ratha (1876–1960), Louisův synovec (J.& L. Lobmeyr Collection, 2012).

##### **Kontakt prodejny:**

Kärntner Str. 21-23  
A-1010 Wien / Wien  
Österreich  
Tel. +43 1 512 31 90  
shop@solinger.at

##### **Otevírací doba:**

pondělí až pátek: 9:30-18:30 hod.  
sobota: 9:30-18:00 hod.  
V neděli a během svátků zavřeno

Webové stránky prodejny: <https://www.solinger.at/>



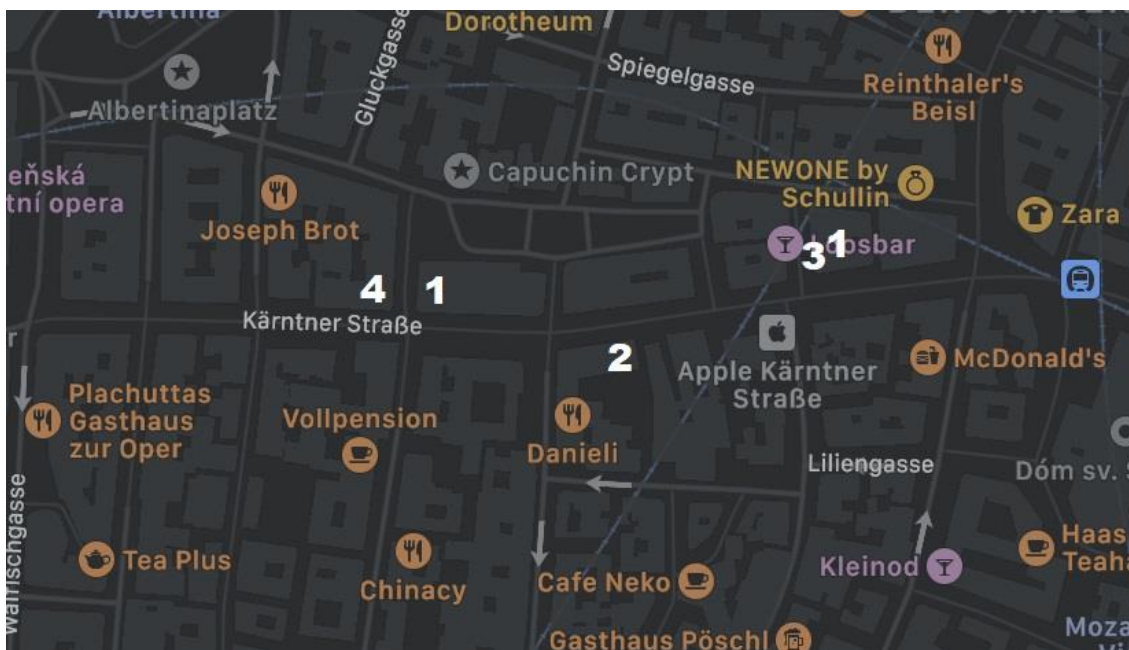
Obr. 11 Logo společnosti J. & L. Lobmeyr (vlastní zpracování)

### 2.7.5 Označení potencionálních partnerů na mapě

Níže je znázorněna mapa v Obr. 9, kde jsou vyznačeni potencionální partneři. Je nutné popsat daná označení:

Tab. 18 Označení potencionálních partnerů na mapě Obr. 9 (vlastní zpracování)

Označení	Název prodejny	Adresa prodejny
1	Swarovski – dvě prodejny	Kärntner Straße 24, Wien Kärntner strasse 8, Wien
2	Deckenbacher & bluemner	Kärntner Str. 21-23, Wien
3	Österreichische Werkstätten	Kärntner Straße 6, Wien
4	J. & L. Lobmeyr	Kärntner Str. 21-23, Wien



Obr. 12 Mapa potencionálních partnerů (vlastní zpracování)

Všechny vyznačené prodejny jsou umístěny na stejné ulici Kärntner Straße v těsné blízkosti. Od prodejny číslo 4 (J. & L. Lobmeyr) až ke druhé prodejně číslo 1 (Swarovski) je vzdálenost necelých 250 metrů. Ulice je vedena jako pěší zóna.

## 2.8 SWOT podniku

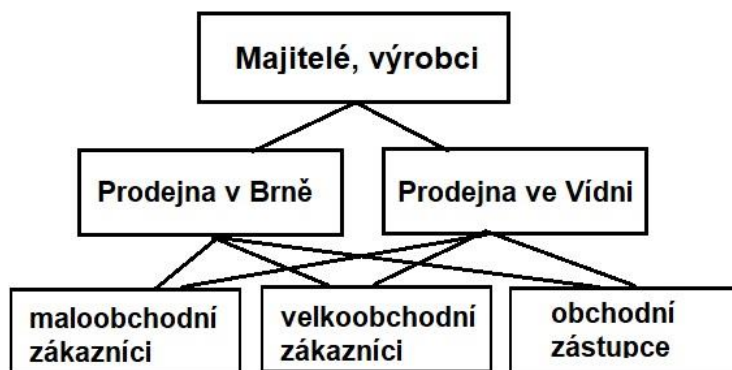
SWOT analýza je další zpracování analýzy společnosti Samir, spol. s r.o. Tento nástroj rekapituluje všechny analýzy, jež byly podnikem provedeny. Slouží k posouzení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti na novém trhu.

Tab. 19 SWOT analýza (vlastní zpracování)

<b><u>Silné stránky</u></b>  dlouhodobá existence společnosti široký sortiment silné a téměř bezkonkurenční zázemí v ČR dobré vztahy s dodavateli cena/náklady kvalita výrobků zkušenosti s distribucí	<b><u>Slabé stránky</u></b>  PR a marketing nedostatečné zpracování webových stránek absence e-shopu jazyková bariéra křehké zboží
<b><u>Příležitosti</u></b>  růst průměrných mezd stabilita vlády cestovní ruch Rakouska případné dotace silná měna státu technologie skoro nulová konkurence s českými produkty Bohemia	<b><u>Hrozby</u></b>  zánik důležitého dodavatele vstup nové konkurence na trh nezájem o sortiment konkurence z Číny distribuce českých podniků a skláren vzdálenost – doba dodání

Konečným výsledkem SWOT analýzy je zhodnocení a vysvětlení postavení podniku na trhu. Tento nástroj také pomáhá odhalit sílu podniku, která vede k lepší konkurenceschopnosti. Ovšem také může poukazovat na slabiny, na kterých společnost musí začít pracovat. Zjištěné informace by měly být využity v nabízených příležitostech a zároveň by měly pomoci podniku se v budoucnu vypořádávat s hrozbami, které by mohly ovlivňovat celý systém podnikání. Přípravená opatření mohou být důvodem, proč hrozby, které přijdou, nebudou mít žádný vliv na chod podniku (vlastní zpracování).

## 2.9 Tržní segmentace



Obr. 13 Tržní segmentace (vlastní zpracování)

### **3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ**

V této části diplomové práce se zaměříme na představení expanze společnosti s konkrétním návrhem strategie vstupu na zahraniční trh. Ujasníme si, jaká forma vstupu na rakouský trh je pro společnost nejvhodnější a zhodnotíme si marketingový mix produktů, který bude vysoce inspirován českou marketingovou politikou podniku.

#### **3.1 Představení expanze společnosti**

V první řadě je třeba uvědomit, na jaký trh společnost vstupuje. Je nutné se seznámit s ekonomikou, politickou situací země a jinými veřejně dostupnými informacemi. Vedení společnosti se rozhodlo expandovat do rakouské Vídně, přesně na konkrétní vybranou ulici. Zda-li je vedení společnosti domluvené a rozhodnuté ke vstupu na zahraniční trh, je za potřebí zmapovat konkurenci, případně vybrat potenciální partnery. Pro oficiální expanzi společnosti je nutné podat několik úředních žádostí v cizí zemi, postup bude popsán v další části této diplomové práce. Dále jako nejdůležitější část expanze je najít vhodný komerční prostor. Musí odpovídat veškerým parametrům, rozměrům a představám. Další finanční prostředky se použijí na vybavení komerčních prostor, které si společnost pronajme nebo rovnou koupí do svého majetku. V neposlední řadě je nutné popřemýšlet nad propagací nové pobočky na novém trhu a přijmout zaměstnance, které budou nedílnou součástí fungování nové prodejny. Výběr a proškolení zaměstnanců je velmi důležitý krok, aby pobočka zvyšovala svou ziskovost.

#### **3.2 Návrh konkrétní strategie vstupu na rakouský trh**

Mezi obchodníky neexistuje žádný vzor ke vstupu na zahraniční trh, avšak doporučuje se různými způsoby, které jsou aplikovatelné na dané společnosti. Vždy je nutné posoudit, jaké má společnost plány na trhu, jakým činnostem se podnik věnuje nebo bude věnovat, a především finanční možnosti společnosti. Vstup na rakouský trh představuje velice zdoluhavý proces s mnoha překážkami. Proto je nutné, aby si každá společnost s plánem expandovat na tento zahraniční trh vypracovala strategii a nepodcenila pečlivou přípravu.

### **3.2.1 Forma vstupu na trh**

V prvé řadě je potřeba si rozmyslet, jakým způsobem vstoupit na zahraniční trh. Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.2, můžeme rozlišovat přímý a nepřímý vstup na zahraniční trh. Přímý vstup znamená otevření prodejny v centru Rakouska, což uvážíme v případě této diplomové práce. Nepřímý vstup je naopak využití lokálního obchodního zastoupení.

Nejčastější právní formou je společnost s ručením omezeným neboli Gesellschaft mit beschränkter Haftung v případě přímého vstupu na rakouský trh. Stejně tak jako v České republice, tato právní forma bude nejvýhodnější cesta pro analyzovanou společnost Samir, spol. s r.o. V případě založení akciové společnosti v Rakousku (Aktiengesellschaft) je nutné alespoň čtyři osoby, tedy minimálně jeden člen správní rady a další členové dozorčí rady. Dále je také na výběr veřejná obchodní společnost (Offene Gesellschaft) a komanditní společnost (Kommanditgesellschaft), avšak tyto formy jsou nejčastěji využívány spíše místními podnikateli.

Doporučuji tedy zvolit společnost s ručením omezeným, a s tím se bude počítat i v další části diplomové práce.

### **3.2.2 Proces založení podniku v Rakousku**

Jelikož je nutné potvrdit a zjistit, že se jedná o nový podnik v dané zemi, je za potřeby zajistit potvrzení na hospodářské komoře. Dále sepsat důležité dokumenty, které obsahují název, sídlo společnosti, kapitál a počáteční kapitál každého společníka a rozsah aktivit. Tak, jako v ČR, je nutné společnost zapsat u místního obchodního soudu, který požaduje předložit stanovy společnosti a potvrzení o složení kapitálu. Po tomto procesu je vyžadováno získat daňovou registraci tím, že osobně předáme informace o vzniku nového podniku na finanční úřad. V dalším kroku je potřeba zaregistrovat zaměstnance do systému sociálního zabezpečení, dále také zajistit zdravotní pojištění jako povinnost vůči zaměstnancům. V neposlední řadě zaregistrujeme podnik v dané obci pro zaplacení komunitní daně, která je povinná pro každou společnost.

### 3.3 Marketingový mix

Marketingový mix je souhrn čtyř základních nástrojů, které publikoval Neilen Borden a jako první označil tento nástroj za marketingový mix (Antušák, krizový management).

- product – výrobek, který uspokojuje zákazníka, tzv. jádro produktu, zahrnuje sortiment, kvalitu, design, obal, image výrobce, značku, záruky, služby a další faktory,
- price – cena, hodnota výrobku pro zákazníka vyjádřena v penězích, za kterou se výrobek nebo služba prodává, zahrnuje i slevy, termíny, podmínky placení, formu placení – možnosti úvěru, náhrady,
- promotion – propagace, asi nejviditelnější část marketingového mixu, která se zabývá propagací výrobku, vše, co se o produktu zákazník dozví,
- place – místo neboli distribuční cesty výrobku, kde bude produkt prodáván, dostupnost, distribuční síť, zásobování, dopravu (Antušák, krizový management).



Obr. 14 Marketingový mix (Antušák, krizový management)



### 3.3.1 Produkt

Společnost Samir, spol. s.r.o. má velice široký sortiment českého skla, křišťálu a porcelánu. Tento sortiment hodlá společnost zanechat a nabízet i v rakouské prodejně. Vzhledem k širokému spektru sortimentu v České republice, společnost není schopna nabídnout všechny výrobky na prodejně v rozměrech 150 m<sup>2</sup>. Bylo tedy rozhodnuto, že rakouská prodejna bude nabízet pouze omezený sortiment, který dominuje prestiž dobře známé značky Bohemia, a zároveň výrobky, na kterých má společnost vyšší marže. Zároveň bude vybrán takový sortiment, aby uspokojil každého zákazníka. Tedy od obyčejných levnějších skleniček, až po zlacený a ručně broušený křišťál. Vše bude pasovat do interiéru s křišťálovými lustry a prostřeným stolem s karlovarským Thun porcelánem.

### 3.3.2 Cena

Zvýšenou pozornost je nutné věnovat ceně produktu, je to důležitá součást marketingového mixu.

*„Cena v marketingu je:*

- *významným marketingovým nástrojem,*
- *signálem pro kupující,*
- *konkurenčním nástrojem,*
- *zdrojem příjmu firem,*
- *manifestací firemní kultury.“* (Jakubíková, 2008, s.218)

Prvním typem stanovení ceny je s přírážkou neboli **cost-plus pricing**. Jedná se o jednoduchou metodu, kdy se k nákladům na jednotku výroby připočte standartní zisková přírážka (marže). Tuto metodu využívá brněnská pobočka společnosti Samir, spol. s.r.o. Výše této přírážky se může měnit dle druhu zboží. Další stanovení ceny je pomocí cílové rentability, **break-even pricing**. Společnost stanoví výše ceny tak, aby byla dosažena požadovaná návratnost investovaných prostředků ve stanoveném čase. Dále podle hodnoty vnímané spotřebiteli (**value-percieved pricing**), kdy se jedná o marketingový přístup k cenové tvorbě v pravém slova smyslu. Společnost se tedy cenově i kvalitativně

přizpůsobí zákazníkům tak, jak je stanovena podle toho, jak vnímají zákazníci nabízenou hodnotu. Způsob vnímání hodnoty může společnost ovlivnit prostřednictvím reklamy, značky, balení a jiné. Dále cena jako přidaná hodnota pro zákazníka (**value-added pricing**). Některé společnosti nabízí kvalitní výrobky za relativně nízké ceny, například počítače, a jiné. Dále je možné následovat cenu konkurence, **going-rate pricing**. Společnost se řídí cenami konkurence a nezohledňuje přímo své vlastní náklady ani poptávku po produktu. Jako poslední je stanovení ceny pomocí cenových nabídek (**saeled-bid pricing**) neboli společnost stanoví cenu tak, aby získala zakázku. Zohledňuje tedy cenu konkurence a skoro nebere ohled na své náklady a poptávku. Tato metoda se používá v odvětví, kde je velice silná konkurence (zejména pro veřejné zakázky formou soutěží) (Jakubíková, 2008).

Pro brněnskou pobočku je cena tvořena s 20-50 % marží, podle určitého druhu výrobku. Jelikož společnost působí jako dceřiná společnost Royal Crystal s.r.o., který je zároveň i výrobcem veškerého dekorovaného zboží, tudíž výrobní ceny jsou jedny z nejnižších v České republice. Na rakouském trhu by prodejna měla zvýšit marži a prodávat zboží za vyšší ceny z důvodu přepravních nákladů a vyšších nákladů za prostory a chod prodejny.

### 3.3.3 Propagace

Z důvodu toho, že společnost není na novém trhu nijak známá a je nutné ji dostat do povědomí potencionálních zákazníků, je propagace důležitou součástí marketingového mixu. Potencionální zákazníci by měli být obeznámeni s činností společnosti a nabídkou jejich zboží.

Jako prvním krokem je nutné přeložit webové stránky do německého jazyka a zřídit emailové schránky jak pro pobočku, tak pro manažera pobočky. Zřízením webových stránek společnost prezentuje elektronický katalog nabízených produktů. Následně se musí natisknout vizitky pobočky, kde bude přehledně jak v německém, tak anglickém jazyce popsána adresa pobočky, kontakt, logo a mapa prodejny.

Dalším krokem k úspěšné propagaci musí být natisknuto minimálně 2 000 ks informačních letáků. Tyto letáky budou použity jednak k rozdávání na dané ulici, kde

bude informace, že se otevřel nový obchod a menší ukázka nabízeného sortimentu. Samozřejmě nesmí chybět adresa, kontakt, logo a jiné důležité kontaktní informace. Dále se letáky rozdají do ubytovacích zařízení pro případné cizince. Tím si zajistíme alespoň částečnou informovanost u zahraničních turistů.

Propagace se dá rozšířit o inzerci v místních novinách, webových stránkách, billboardech a jiných propagačních materiálech. Avšak tato finančně náročnější propagace není nutná pro první tři měsíce existence pobočky.

### **3.3.4 Místo**

Další důležitou součástí marketingového mixu je lokalita, která bude vhodná k umístění prodejny v Rakousku. Bez váhání bylo stanoveno město Vídeň z několika důležitých důvodů. Charakteristika Vídně je již popsána v kapitole 3.6.

Vídeň je hlavní město Rakouska. Každoročně přicestuje do Rakouska až 20 miliónů zahraničních turistů, přičemž velká část přiletí na mezinárodní letiště ve Vídni. Následně byla vybrána ulice Kärntner StraÙe, která ve Vídni působí jako nejrušnější ulice v centru Vídně. Dominantou ulice je slavná katedrála svatého Štěpána, u které se fotí milióny turistů. Dále Kärntner StraÙe nabízí nespočet obchodů různých světových značek, jako je již zmiňována prodejna Swarovski, dále také Zara, Boss store, Apple store, Nordsee a jiné.

Vzhledem k historické tradici české značky Bohemia věřím, že prodejna bude na takto známé a rušné ulici vyčnívat a bude vykazovat dlouhodobé zisky z důvodu vysokého zájmu pro cizince.

Další výhodou výběru města Vídně je také vzdálenost od hlavní pobočky společnosti. V Brně působí společnost již desítky let, na dálnici směrem Vídeň je dokonce vzorkovna velkoobchodní společnosti Royal Crystal s.r.o., kde společnost Samir, spol. s.r.o. odebírá 90 % svých výrobků. Doprava na prodejnu je tedy velmi příznivá, dodavatelská společnost Royal Crystal s.r.o. přislíbila dovoz zásob do města Vídeň zdarma při objednávce nad 5 000 Kč bez DPH.

### **3.3.5 Spolupráce**

Při vstupu na neznámý trh je dobré spolupracovat s jinou, konkurenční prodejnou. Je dobré si vybrat spolupracující společnost ihned na začátku podnikání, protože by se mohlo zamezit případným hrozbám na novém trhu. Potencionální partneři jsou uvedeni a popsány v kapitole 3.7 této diplomové práce. Byli vybráni čtyři konkurenti, kteří by se mohli stát potencionálními partnery, avšak není velká šance, že by o to měla nějaká společnost zájem, protože v expanzi společnosti Samir, spol. s.r.o. vidí spíše hrozbu a obtíž.

Jako jedna z možných forem spolupráce, která usnadní konečnému zákazníkovi v rozhodování ve výběru zboží, je využití expediční společnosti v rámci Rakouska. Vedení společnosti by si mělo zajistit expediční společnost na základě výběrového řízení z široké nabídky potencionálních partnerů v Rakousku. S vybranou expediční společností by se mělo dohodnout na dodávkách svých produktů v určitém množství koncovým zákazníkům, také domluvit dodací podmínky, ceny a další podrobnosti kontraktu.

### **3.3.6 Lidé**

Další důležitou součástí marketingového mixu jsou zaměstnanci., kteří by měli pobočku udržovat v chodu. Hlavní zaměstnanec pro rakouskou pobočku by měl být manažer prodejny, který bude působit ve vedení celé pobočky. Nutností manažera je znalost českého, anglického a německého jazyka. Manažer může být zvolen jak z řad českých občanů, tak z řad německých občanů. Manažer pobočky bude v neustálém kontaktu s klienty a partnery, také se svými zaměstnanci a v neposlední řadě také s vedením společnosti v České republice. Je tedy nutné, aby dotyčný člověk měl dobré komunikační a organizační schopnosti, schopnost vést kolektiv, důslednost a příjemné vystupování. Dalšími zaměstnanci pobočky, bez kterých se chod prodejny neobejde, budou dva asistenti/asistentky prodeje. Opět mohou být zvoleni buď čeští nebo němečtí občané, avšak je kladen důraz, aby dotyční uměli německý jazyk, i anglický jazyk.

### **3.4 Finanční plán**

Tato kapitola bude věnována finančnímu plánu expanze na zahraniční trh, konkrétně do Vídně. Nejprve si určíme počáteční náklady spojené s expanzí, dále náklady spojené se založením pobočky a následné vybavení prodejny. Poté si určíme budget na propagaci pobočky, která je velice důležitá, aby se prodejna dostala do povědomí místním, a dále i cizincům. Další důležitou složkou jsou režijní a mzdové náklady určené na měsíc a v neposlední řadě si shrneme celkové náklady pobočky rozpočítané na první tři měsíce, které jsou považované jako počáteční náklady. Poté si stanovíme náklady na rok existence pobočky a v neposlední řadě také celkový potřebný kapitál na expanzi do Rakouska.

#### **3.4.1 Počáteční náklady**

Strategie vstupu na zahraniční trh byla popsána v předchozích kapitolách, avšak bez ohledu na počáteční náklady prodejny. Odhadované náklady budou zohledněny a rozebrány v této kapitole. Počáteční náklady budou kalkulovány na 3 měsíce, z hlediska toho, že takový čas je nutné brát jako počáteční náklady k založení pobočky, než prodejna začne být zisková. Společnost Samir, spol. s r.o. nemá v současné době zpracovaný finanční plán na expanzi do Rakouska, jedná se tedy pouze o odhadované počáteční náklady. Budou popsány náklady pro založení prodejny, vybavení prodejny, náklady na propagaci a režijní a mzdové náklady.

##### **3.4.1.1 Náklady pro založení prodejny ve Vídni**

V předchozí části této práce bylo zmíněno, že společnost Samir, spol. s r.o. má zájem expandovat do rakouské Vídně. Dle výzkumu bylo rozhodnuto, že prodejna bude otevřena na konkrétní ulici Kärntner StraÙe, kde sídlí mimo jiné i naše nejobávanější konkurence. Jedná se o lukrativní ulici, kde množství cizinců je mnohonásobně vyšší než v ostatních oblastech města. V první řadě k založení pobočky je nutná registrace prodejny, jak již bylo zmíněno a podrobně popsáno v kapitole 4.2.2. Níže v tabulce jsou náklady právě k založení pobočky ve Vídni.

Dalším krokem je pronájem samotné prodejny se skladovým prostorem, popřípadě i menší zázemí pro kancelář. Součástí prodejny by měly být i sociální prostory pro

zaměstnance. Pro potřeby společnosti Samir, spol. s.r.o. bude nutné vyhledat prostory o velikosti alespoň 150–200 m<sup>2</sup>.

Náklady na založení i správu rakouské společnosti jsou podstatně vyšší než v České republice. Společnost s ručením omezeným lze založit za přítomnosti jednatele či na plnou moc. Pro otevření účtu v bance je však přítomnost jednatele nezbytná. Před zápisem do Obchodního rejstříku je nutné splatit min. 50 % základního kapitálu, tedy nejméně 17.000 EUR. I díky výši základního kapitálu 35.000 EUR vystupuje rakouská společnost v obchodním styku důvěryhodně a v určitých oborech může otevřít dveře k novým zakázkám.

**Tab. 20 Počáteční náklady prodejny (vlastní zpracování)**

<b>Položka</b>	<b>Počáteční náklady na 1 měsíc</b>	<b>Počáteční náklady na 3 měsíce</b>
Potvrzení na hospodářské komoře	1 500 Kč/ 60 eur	1 500 Kč/ 60 eur
Základní kapitál	875 000 Kč/35 000 eur	875 000 Kč/35 000 eur
Pronájem prostor	187 500 Kč/ 7 500 eur	562 500 Kč/ 22 500 eur
<b>Celkové náklady</b>	<b>1 064 000 Kč/ 42 560 eur</b>	<b>1 439 000 Kč/ 57 560 eur</b>

Měsíční náklady na pronájem prostor v centru Vídně jsou poměrně vysoké. Částka pronájmu na měsíc je rovna součinu velikosti prostor 150 m<sup>2</sup> a ceny na jednotku. V našem případě byla uvažována průměrná cena 50 EUR/m<sup>2</sup> a kompletní velikost prostor 150 m<sup>2</sup>. Cena pronájmu je uvedena včetně nákladů za služby.

Nutné dokumenty k založení rakouské společnosti jsou v tabulce níže:

**Tab. 21 Dokumenty k založení rakouské společnosti (vlastní zpracování)**

Název nově zakládané společnosti
Obor a činnost, v kterých společnost chce podnikat
Scan občanského průkazu nebo pasu všech společníků a jednatelů
Pokud je společníkem právnická osoba, výpis z obchodního rejstříku
Výpis z rejstříku jednatelů ze země jejich trvalého pobytu
Podpisový vzor

### 3.4.1.2 Náklady na vybavení prodejny

Pobočku budeme hledat bez jakýkoliv stavebních úprav, takže neočekáváme vysoké náklady na opravy interiéru pro prodejnu, skladovací prostory, kancelář a sociální zázemí pro zaměstnance. Je však nutné započítat počáteční náklad a úpravu a výbavu prodejny, jakou jsou regály, osvětlení, nábytek, stolní počítač, prodejní systém a jiné. Veškeré uvedené položky jsou kalkulovány v české koruně, jelikož nákup potřebného vybavení proběhne v České republice z důvodu nižších nákladů za položky. Kompletní přehled nákladů na vybavení je uveden v tabulce níže:

Tab. 22 Náklady na vybavení prodejny (vlastní zpracování)

Položka	Počet kusů	Cena za kus v Kč/ Cena za kus v EUR	Celková cena v Kč/ Cena za kus v EUR
Regály do prodejny vč. osvětlení na produkty	10	50 000 Kč/2000 eur	500 000 Kč /20 000 eur
Prodejní pult	1	150 000 Kč/ 6 000 eur	150 000 Kč/ 6 000 eur
Stolní počítač	1	20 000 Kč/ 800 eur	20 000 Kč/ 800 eur
Tiskárna	1	2 000 Kč/ 80 eur	2 000 Kč/ 80 eur
Telefon na prodejnu	1	800 Kč/ 32 eur	800 Kč/ 32 eur
Kamerový systém	1	5 000 Kč/ 200 eur	5 000 Kč/ 200 eur
Kancelářské potřeby	1	1 000 Kč/ 40 eur	1 000 Kč/ 40 eur
Kancelářský stůl	1	5 000 Kč/ 200 eur	5 000 Kč/ 200 eur
Kancelářská židle	1	2 000 Kč/ 80 eur	2 000 Kč/ 80 eur
Notebook	1	15 000 Kč/ 600 eur	15 000 Kč/ 600 eur
Šatní skříň	1	2 000 Kč/ 80 eur	2 000 Kč/ 80 eur
Mobilní telefon	1	5 000 Kč/ 200 eur	5 000 Kč/ 200 eur
<b>Celkové náklady</b>		<b>707 800 Kč/ 28 312 eur</b>	

### 3.4.1.3 Náklady na propagaci

V prvé řadě je nutné vytvořit webovou stránku v německém jazyce. Překlad, vytvoření a založení německé webové stránky ze stávající českého verze bude u stávajícího dodavatele za 15 000 Kč/ 600 eur. Emailové adresy prodejny jsou v rámci webové stránky zdarma. Dalšími náklady souvisejícími s propagací jsou náklady za vizitky. Na začátek budeme potřebovat 200 ks vizitek v německém jazyce, se stávající grafikou za celkovou cenu 500 Kč/ 20 eur.

Dalším nákladem za propagaci je tisk letáků, které by se mohly rozdávat na dané ulici. Pro pobočku je nejvýhodnější nechat natisknout 2 000 ks těchto letáků, cena za tisk tohoto počtu bude přibližně 4 500 Kč/ 180 eur.

**Tab. 23 Náklady na propagaci (vlastní zpracování)**

<b>Položka</b>	<b>Celková cena</b>
Webové stránky	15 000 Kč/ 600 eur
Vizitky	500 Kč/ 20 eur
Propagační letáky	4 500 Kč/ 180 eur
<b>Náklady celkem</b>	<b>20 000 Kč/ 800 eur</b>

### 3.4.1.4 Režijní a mzdové náklady

Do režijních nákladů patří pronájem komerčních prostor, energie, náklady za telefon, internet, prodejní systém, a jiné. Některé z výše uvedených nákladů, jako je pronájem komerčních prostor, bylo již zkalkulováno v kapitole náklady pro založení prodejny ve Vídni). Telefonní tarif pro neomezené mezinárodní volání z Rakouska do ČR, a naopak bylo stanoveno na 850 Kč / 34 eur měsíčně. Internet je stanoven za 1 000 Kč/ 40 eur. Pokladní systém byl společností vypočítán na 850 Kč/ 34 eur za měsíc. Security system napojení v případě spuštění alarmu na prodejně je stanoven na 1 000 Kč/ 40 eur na měsíc.



**Tab. 24 Režijní náklady (vlastní zpracování)**

<b>Položka</b>	<b>Cena za měsíc</b>	<b>Cena za 3 měsíce</b>
Pronájem komerčních prostor vč. energií /150 m <sup>2</sup> )	187 500 Kč/ 7 500 eur	562 500 Kč/ 22 500 eur
Telefonní tarif	850 Kč/ 34 eur	2 550 Kč/ 102 eur
Internet	1 000 Kč/ 40 eur	3 000 Kč/ 120 eur
Pokladní systém	850 Kč/ 34 eur	2 550 Kč/ 102 eur
Security system	1 000 Kč/ 40 eur	3 000 Kč/ 120 eur
<b>Celkové náklady</b>	<b>191 200 Kč/ 7 648 eur</b>	<b>573 600 Kč/ 22 944 eur</b>

Mzdové náklady jsou spočítány podle průměrné měsíční mzdy Rakouska. Na prodejně je nutné zaměstnat dvě prodavačky, které mluví plyně německy a anglicky. Dále je nutné počítat se mzdovými náklady pro manažera prodejny, který musí plyně mluvit německy, česky a anglicky. Mzda obou prodavaček bude pevně daná, kdežto mzda manažera bude mít pevnou složku a variabilní složku, která bude záviset na základě měsíčního obrátu tržeb.

**Tab. 25 Mzdové náklady (vlastní zpracování)**

<b>Zaměstnanec</b>	<b>Hrubá měsíční mzda</b>	<b>Hrubá mzda za 3 měsíce</b>
Manažer	75 000 Kč/3 000 eur	225 000 Kč/ 9 000 eur
Prodavač 1	30 000 Kč/1 200 eur	90 000 Kč/ 3 600 eur
Prodavač 2	30 000 Kč/1 200 eur	90 000 Kč/ 3 600 eur
<b>Celkové náklady</b>	<b>135 000 Kč/ 5 400 eur</b>	<b>405 000 Kč/ 16 200 eur</b>

### 3.4.1.5 Celkové počáteční náklady

V níže uvedené tabulce jsou shrnuty celkové počáteční náklady nutné k existenci prodejny pro první tři měsíce. Následující měsíce jsou kalkulovány tak, že budou již ziskové a prodejna bude schopna vykazovat zisk z denních tržeb.

**Tab. 26 Celkové počáteční náklady (vlastní zpracování)**

Položky	Náklady za 3 měsíce
Založení společnosti, základní kapitál	876 500 Kč/ 35 060 eur
Pronájem komerčních prostor vč. služeb	562 500 Kč/ 22 500 eur
Náklady na vybavení prodejny	707 800 Kč/ 28 312 eur
Náklady na propagaci	20 000 Kč/ 800 eur
Režijní náklady (bez pronájmu vč. služeb)	11 100 Kč/ 444 eur
Mzdové náklady	405 000 Kč/ 16 200 eur
<b>Náklady celkem</b>	<b>2 582 900 Kč/ 103 316 eur</b>

V tabulce 18 jsou vypočítány celkové počáteční náklady nutné k otevření pobočky ve Vídni a existenci prodejny po dobu tří měsíců v případě žádného zisku z tržeb. Částka 2 582 900 Kč (103 316 eur) je pouze orientační, jelikož se nepočítá s tím, že prodejna bude po dobu tří měsíců uzavřena. Tento počáteční kapitál je však doporučován autorem této diplomové práce z důvodu rezervy peněžních prostředků v případě neziskových dnů v prvních měsících po otevření.

### 3.4.2 Roční náklady

Byla vytvořena kalkulace na roční náklady společnosti, jelikož je nutné počítat s nutnými vynaloženými financemi ke stanovení plánu obratu tržeb. Položky, které jsou uvedené v tabulce 20 odpovídají fixním položkám, které je nutné hradit i v případě neočekávaných nižších obrátů prodeje. V případě, že prodejna by vydělávala čistý zisk z prodeje méně jak uvedená částka, hrozí ukončení působení na daném trhu.

**Tab. 27 Celkové roční náklady (vlastní zpracování)**

Položky	Náklady za 12 měsíců
Pronájem komerčních prostor vč. služeb	2 250 000 Kč/ 90 000 eur
Režijní náklady (bez pronájmu vč. služeb)	44 400 Kč/ 1 776 eur
Mzdové náklady	1 620 000 Kč/ 64 800 eur
<b>Náklady celkem</b>	<b>3 914 400 Kč/ 156 576 eur</b>

### **3.4.3 Optimální příjmy pro existenci prodejny**

V případě ročních fixních nákladů ve výši 3 914 400 Kč/ 156 576 eur je nutný prodej zboží alespoň v hodnotě 5 114 400 Kč/ 204 576 eur. Vedení společnosti si dalo za cíl, aby prodejna vydělávala čistý zisk minimálně 100 000 Kč/ 4 000 eur měsíčně, tedy 1 200 000 Kč/ 48 000 eur ročně.

S porovnáním s českou brněnskou pobočkou, dle statistik prodeje bylo celkem prodáno zboží za 2 725 969 Kč za celý rok 2019. Dle umístění je Vídeň mnohem frekventovanější a navštěvovanější cizinci. Předpokládá se tedy, že roční zisky budou mnohem vyšší jak na brněnské pobočce, avšak prodejna nebude nabízet tak rozšířený sortiment z důvodu menších pronajatých prostor. Vedení společnosti Samir, spol. s.r.o. tedy uvažuje jako reálné zisky nové prodejny v Rakousku až ve výši 5 451 938 Kč/ 218 078 eur za počáteční rok, tedy dvojnásobné jako v brněnské pobočce. Po odečtení ročních nákladů na pronájem prostor, režijních nákladů a nákladů na mzdy je tedy čistý roční zisk prodejny 1 537 538 Kč/ 61 502 eur. Pokud by byly tyto úvahy reálné, prodejna by byla zisková dle představ vedení společnosti, dokonce by vydělala o 337 538 Kč/ 13 502 eur více než bylo očekáváno.

## **3.5 Harmonogram činností**

Z důvodu nynější celosvětové krize v souvislosti s pandemií je harmonogram činností naplánován až od ledna 2021. Nalezení prostor, volba právní formy, název společnosti a založení společnosti budou probíhat současně hned v lednu. Po sepsání nájemní smlouvy začnou stavební úpravy těchto prostor a následné výběrové řízení zaměstnanců, které se může protáhnout až do dubna. V průběhu března a dubna se bude také vybírat a objednávat vybavení prodejny a následná montáž, která potrvá do konce května. V rámci měsíce květen a červen proběhne přeprava zboží a finální úprava (aranžování, drobné stavební práce a jiné). V červnu bude slavnostní otevření nové prodejny s uvedením akčních nabídek a následné propagace tohoto místa.

**Tab. 28 Harmonogram činností (vlastní zpracování)**

	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenc
Volba právní formy							
Název společnosti							
Založení společnosti							
Nalezení vhodných prostor							
Stavební úpravy pronajatých prostor							
Výběrové řízení zaměstnanců							
Výběr a objednání vybavení prodejny							
Nákup nábytku, montáž a úpravy prodejny							
Přeprava zboží							
Otevření prodejny							
Akční nabídka a propagace							

### 3.6 Rizika expanze na zahraniční trh

V exportní strategii každé společnosti by měly být jasně vymezeny přínosy, ale i všechna možná rizika spojená se vstupem a obchodováním na vybraném zahraničním trhu.

V této části se zaměříme na možná rizika, která by mohla nějakým způsobem ovlivnit nebo ohrozit otevření nové pobočky ve Vídni. V níže uvedené tabulce bylo stanoveno pět hlavních a nejdůležitějších rizik, které mohou nastat a byly přiřazeny hodnocení dle stupnice na škále od 1 do 4 na základě konzultací s managementem společnosti.

**Tab. 29 Stupnice dopadu rizika a pravděpodobnosti výskytu rizika (vlastní zpracování)**

Možnost výskytu rizika	Dopad rizika	Stupnice
Velmi malá	Velmi malý	1
Malá	Malý	2
Velká	Velký	3
Velmi velká	Kritický	4

**Tab. 30 Hodnocení rizik (vlastní zpracování)**

Riziko	Možnost výskytu rizika	Dopad rizika	Hodnota rizika
Neplánované výdaje	2	3	6
Nedodržení časového harmonogramu	4	2	8
Výběr nevyhovujícího zaměstnance	2	2	4
Závislost na klíčových dodavatelích	1	4	4
Nevhodně zvolená lokace prodejny	1	4	4

Výsledné hodnocení rizika je vypočítáno jako součin možnosti výskytu rizika a dopadu rizika. Neplánované výdaje by velmi ovlivnilo a zkomplikovalo celý podnikatelský záměr. V případě větších neplánovaných výdajích by musela společnost využít svých krátkodobých úvěrů. Za malé riziko je považován výběr nevyhovujícího zaměstnance. Tato situace by jistě znepříjemnila chod prodejny, avšak není toto považováno jako vysoký dopad rizika, jelikož by společnost využila pracovní síly z brněnské pobočky.

Jako velmi malé riziko je považována závislost na klíčových dodavatelích. Společnost Samir, spol. s.r.o. má hlavního dodavatele, mateřskou společnost Royal Crystal s.r.o. Jelikož tyto společnosti spolu úzce souvisejí z důvodu stejného jednatele, není zde pravděpodobnost ztratit tohoto dodavatele. Kdyby k tomu však došlo, způsobilo by to existenční problémy.

Nevhodně zvolená lokace prodejny je velice důležitý krok. Je malá pravděpodobnost, že toto riziko může nastat z důvodu dřívějšího zmapování a plánování expanze. Pokud však nastane, má to kritický dopad na expanzi společnosti.

### **3.7 Přínosy expanze na zahraniční trh**

Každá společnost, která chce rozšířit svou činnost za hranice domácího trhu, musí si být vědoma toho, zda je pro ni expanze ekonomicky přínosná.

Hlavními přínosy zahraniční expanze této společnosti z jednotlivých aktivit jsou očekávány následující:

- růst tržeb a počtu zákazníků,
- nové podnikatelské příležitosti,
- zvýšení konkurenceschopnosti důsledkem získání komparativní výhody,
- rozšíření nákupních trhů,
- vyšší stabilita v podnikatelském prostředí,
- sbírání zkušeností a znalostí (vlastní zpracování).

## ZÁVĚR

Rakouský trh je velice náročný a spotřebitelé vyžadují nejvyšší kvalitu zboží a služeb. V nákupním jednání můžeme taky spatřit upřednostňování místních produktů a služeb. Společnost Samir, spol. s.r.o. se může také setkat se skeptickým pohledem vůči českým obchodníkům. Tuto skutečnost však může obejít perfektní přípravou a výjimečnou kvalitou zboží a služeb, což české sklářství dozajista splňuje. Tradice českého sklářství zasahuje do historie a dodnes je celosvětově známé, že Česká republika nabízí jednu z nejkvalitnějších výrobků nejen skla a křišťálu Bohemia, ale i karlovarského porcelánu. Je tedy téměř jisté, že společnost Samir, spol. s.r.o. se nemusí obávat konzervatismu ze strany rakouských občanů ani cizinců. Dalším faktorem, který může přinést problémy je používaný jazyk. Rakušané jsou hrdým národem, který upřednostňuje němčinu, a to v její rakouské podobě. Tento problém je však snadno řešitelný tím, že se najde vhodný manažer prodejny, který bude buď místní anebo Čech, který nějakou dobu žil anebo žije v Rakousku a zná tento jazyk do základů.

Dle výpočtů ročních předpokládaných zisků je tedy expanze proveditelná, s výsledkem následných zisků prodejny. Tyto výpočty byly vypočítány konkrétněji v kapitole 3.4.3. Bylo stanoveno, že Rakousko se řadí mezi státy, kde cestovní ruch nabírá vyšších čísel, především ve Vídni. Bylo určeno umístění prodejny na konkrétní ulici, která patří mezi nejfrekventovanější ve Vídni. Byla také doporučena cenová kalkulace na pronájem komerčních prostor, režijních nákladů a mzdových nákladů. Je také nutné pečlivý výběr sortimentu s porovnáním s konkurencí, která je podrobněji popsána v kapitole 2.9.

Autor této práce doporučuje expanzi na rakouský trh, avšak je velice důležité výběr správné doby. V letošním roce 2020 autor výrazně nedoporučuje expandovat z důvodu ekonomické krize, která vyplývá z celosvětové pandemie Covid-19. Zejména v Evropě, mnoho prodejen a společností přerušilo provoz, a tím vznikají vysoké náklady každé společnosti. Z tohoto důvodu se trh velice pročistí a zaniknou takové společnosti, které neměly dostatečné finanční zálohy nebo určitou finanční podporu od státu. Dle vývoje pandemie a ekonomiky ve světě by byla vhodná expanze až v roce 2021 nebo 2022. V těchto letech bychom mohli také očekávat mírné snížení mezd a pronájmů komerčních prostor.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

MEIXNEROVÁ, Lucie, Šárka ZAPLETALOVÁ a Zuzana STEFANOVÁ. Mezinárodní podnikání: vybrané strategické, manažerské a ekonomické aspekty. V Praze: C.H. Beck, 2017. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-654-8.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

BALDWIN, Richard E. a Charles WYPLOSZ. Ekonomie evropské integrace. Praha: Grada, 2008. ISBN 8024718073.

PAVELKA, Tomáš. Makroekonomie: základní kurz. 3. vyd. Slaný: Melandrium, 2007. ISBN 978-80-86175-58-4.

SVATOŠ, Miroslav. Zahraniční obchod: teorie a praxe. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2708-0.

ANTUŠÁK, E. Krizový management. Hrozby, krize, příležitosti. Wolters Kluwer Česká republika, Praha, ISBN 978-80-7357-488-8

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. Mezinárodní obchodní operace. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4874-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 9788024726908.

MATĚJKA V., MOKRÝ J., RAMPULA P., LACKO L., FICEK P., Management projektu spojených s výstavbou, 1. vydání, ČKAIT 2001, 212 s, ISBN 80-86364-56-9

TAHAL, Radek. Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0206-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 9788024726908.



KOTLER, P. Marketing Management. Praha: Victoria Publishing, 1992. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.

RYGLOVÁ, K.: Cestovní ruch. Brno: B.I.B.S., 2003. 67 s. ISBN 80-903093-5-6.

Evropská franchisingová federace: Evropský kodex franchisingu. In: . 1972, ročník 1972.

SIEBER, P. Studie proveditelnosti (Feasibility Study), metodická příručka, 2004.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 9788024726908.

REICHEL, Jiří. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

ČIFRA: Český institut pro franchising. [Http://www.ifranchising.cz](http://www.ifranchising.cz) [online]. 2019 [cit. 2019-10-08]. Dostupné z: <http://www.ifranchising.cz/franchising.php?id=definice>

Population pyramid, Austria [online]. 2020 [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <https://www.populationpyramid.net/austria/2020/>

Eurostat: Porovnání životní úrovně České republiky a Rakouska [online]. 2020 [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/guip/themeAction.do>

Businessinfo.cz: Formy vstupu firem na mezinárodní trhy [online]. [cit. 2019-10-08]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/formy-vstupu-firem-na-mezinarodni-trhy-7689.html>

Oficiální internetová stránka Evropské unie [online]. [cit. 2020-01-04]. Dostupné z: [https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/austria\\_cs](https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/austria_cs)

Ekonomika a management - businessballs.com [online]. 2020 [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <https://www.businessballs.com/>

Euroskop [online]. [cit. 2020-01-04]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/384/sekce/rakousko/>

Businessinfo [online]. [cit. 2020-01-04]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/rakousko-zakladni-charakteristika-teritoria-ekonomicky-prehled/>

Ministerstvo zahraničních věcí [online]. [cit. 2020-01-04]. Dostupné z: [https://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie\\_statu/evropa/rakousko/index.html](https://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/rakousko/index.html)

Krizový manager [online]. [cit. 2020-03-04]. Dostupné z: <http://www.krizovy-manager.cz/category/nezarazene/>

Ekonomika a management – managementmania [online]. 2020 [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs>

Basic information about Austria. 2018. <https://www.cia.gov/index.html> [online]. USA: CIA [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/resources/theworld-factbook/geos/au.html>

Česko-rakouské hospodářské vztahy. 2017. MZV [online]. Vídeň: Velvyslanectví České republiky [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <https://www.mzv.cz/>

Public spending. 2019. Organisation for Economic Co-Operation and Development [online]. Paris: OECD [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: <https://data.oecd.org/eduresource/publicspending-on-education.htm>

"J. and L. Lobmeyr". Collection. Cooper-Hewitt, National Design Museum. Retrieved 7 October 2012.

PORTER, Michael E. The Competitive Advantage of Nations. Harvard Business Review. 1991, 21.

Samir, spol. s.r.o. [online]. [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: [samir.cz/](http://samir.cz/)

Oficiální internetové stránky Evropské unie. Oficiální internetové stránky Evropské unie [online]. 2020 [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: [https://europa.eu/european-union/index\\_cs](https://europa.eu/european-union/index_cs)

Asociace malých a středních podniků a živnostníků. Asociace malých a středních podniků a živnostníků [online]. 2019 [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <http://amsp.cz/>

Business Info – Rakousko. Business Info – Rakousko [online]. 2020 [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/rakousko-souhrnna-teritorialni-informace/>

Ministerstvo financí ČR. Státní rozpočet 2019 v kostce [online]. In: . 2019, s. 58 [cit. 2020-04-21]. Dostupné z: [https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Informacni-letak\\_2019\\_Statni-rozpocet-v-kostce\\_v1.pdf](https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Informacni-letak_2019_Statni-rozpocet-v-kostce_v1.pdf)

Market Screener. Market Screener [online]. 2020 [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <https://www.marketscreener.com/>

Statni rozpočet 2019 v kostce – Ministerstvo financí ČR [online]., 58 [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: [https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Informacni-letak\\_2019\\_Statni-rozpocet-v-kostce\\_v1.pdf](https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Informacni-letak_2019_Statni-rozpocet-v-kostce_v1.pdf)

Český statistický úřad [online]. [cit. 2018-05-04]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/domov>

Ministerstvo zahraničních věcí [online]. [cit. 2020-01-04]. Dostupné z: [https://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie\\_statu/evropa/rakousko/index.html](https://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/rakousko/index.html)

Population of WORLD 2019 [online]. 2019 [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <https://www.populationpyramid.net/>

Public spending [online]. 2019 [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/austria/government-spending-to-gdp>

Swarovski [online]. [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: [www.swarovski.cz](http://www.swarovski.cz)

Deckenbacher & bluemner [online]. [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <https://www.solinger.at>

Glas-Art ConneXion Heinz Knapp [online]. [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <https://www.glasart.at/>

Glaserei Ortner [online]. [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <https://www.ortnerglas.at/>

J. & L. Lobmeyr [online]. [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <https://www.lobmeyr.at/>

Österreichische Werkstätten [online]. [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <https://www.oew.at/>

BUTLERS [online]. [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <https://www.butlers.com/>

Feinedinge\* [online]. [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: [www.feinedinge.at/](http://www.feinedinge.at/)

Designqvist [online]. [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <http://www.designqvist.at>

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

eur	EURO – měna
Kč	Koruna česká
EU	Evropská unie
Čr	Česká republika
HDP	Hrubý domácí produkt
DPH	Daň z přidané hodnoty
DPPO	Daň z příjmů právnických osob
FO	Fyzické osoby
WTO	World Trade Organization – Světová obchodní organizace
spol. s.r.o.	Společnost s ručením omezeným

## SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tab. 1 SWOT analýza (Jakubíková, 2013).....	21
Tab. 2 Základní informace o společnosti (vlastní zpracování) .....	29
Tab. 3 Ukazatelé likvidity (vlastní zpracování).....	30
Tab. 4 Výše příjmů a daňový tarif (vlastní zpracování) .....	33
Tab. 5 Veřejné finance a státní rozpočet Rakouska (Market Screener (online)). ..	34
Tab. 6 Veřejné finance a státní rozpočet ČR (státní rozpočet 2019 v kostce: kapesní příručka ministerstva financí ČR (online)). .....	34
Tab. 7 Statistika Rakousko-ČR obchodní výměny (ČSÚ, 2020) .....	35
Tab. 8 Informace o Rakousku (Euroskop [online]) .....	36
Tab. 9 Porovnání životní úrovně České republiky a Rakouska (Eurostat, 2020)...	37
Tab. 10 Porovnání vzdělání České republiky a Rakouska (Eurostat, 2020) .....	38
Tab. 11 Zhodnocení PEST analýzy (vlastní zpracování) .....	38
Tab. 12 Výběr konkurence (vlastní zpracování) .....	41
Tab. 13 Hodnocení maloobchodní prodejny dle výzkumu mystery shopping (vlastní výzkum).....	46
Tab. 14 Pozorování konkurence (vlastní zpracování) .....	48
Tab. 15 Souhrn PEST analýzy a Porterové analýzy (vlastní zpracování) .....	53
Tab. 16 Souhrn charakteristik slabých a silných stránek (vlastní zpracování) .....	54
Tab. 17 Užší výběr konkurence (vlastní zpracování) .....	54
Tab. 18 Označení potencionálních partnerů na mapě Obr. 9 (vlastní zpracování)	59

<b>Tab. 19 SWOT analýza (vlastní zpracování).....</b>	<b>60</b>
<b>Tab. 20 Počáteční náklady prodejny (vlastní zpracování) .....</b>	<b>70</b>
<b>Tab. 21 Dokumenty k založení rakouské společnosti (vlastní zpracování) .....</b>	<b>70</b>
<b>Tab. 22 Náklady na vybavení prodejny (vlastní zpracování) .....</b>	<b>71</b>
<b>Tab. 23 Náklady na propagaci (vlastní zpracování) .....</b>	<b>72</b>
<b>Tab. 24 Režijní náklady (vlastní zpracování).....</b>	<b>73</b>
<b>Tab. 25 Mzdové náklady (vlastní zpracování) .....</b>	<b>73</b>
<b>Tab. 26 Celkové počáteční náklady (vlastní zpracování) .....</b>	<b>74</b>
<b>Tab. 27 Celkové roční náklady (vlastní zpracování) .....</b>	<b>74</b>
<b>Tab. 28 Harmonogram činností (vlastní zpracování).....</b>	<b>76</b>
<b>Tab. 29 Stupnice dopadu rizika a pravděpodobnosti výskytu rizika (vlastní zpracování) .....</b>	<b>76</b>
<b>Tab. 30 Hodnocení rizik (vlastní zpracování) .....</b>	<b>77</b>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Porterův model pěti sil (Meffert, 1996, s. 148) .....	19
Obr. 2 Složky (prvky) marketingového mixu (Jakubíková, 2008, s. 146) .....	25
Obr. 3 Logo společnosti Samir spol. s.r.o. (Samir, spol. s.r.o. (online)) .....	28
Obr. 4 Rakouská vlajka (www.vlajky.eu).....	33
Obr. 5 Procentuální četnost mužů a žen (Population pyramid, 2020) .....	37
Obr. 6 Mapa vybrané konkurence v Rakousku (vlastní zpracování).....	42
Obr. 7 Seznam vybraných konkurenčních prodejen a jejich LOGO (vlastní zpracování) .....	42
Obr. 8 Logo společnosti Swarovski (vlastní zpracování) .....	56
Obr. 9 Logo společnosti Deckenbacher & bluemner (vlastní zpracování).....	57
Obr. 10 Logo společnosti Österreichische Werkstätten (vlastní zpracování).....	57
Obr. 11 Logo společnosti J. & L. Lobmeyr (vlastní zpracování) .....	58
Obr. 12 Mapa potencionálních partnerů (vlastní zpracování) .....	59
Obr. 13 Tržní segmentace (vlastní zpracování) .....	61
Obr. 14 Marketingový mix (Antušák, krizový management).....	64



## **SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1 Respondenti podle pohlaví (vlastní zpracování) .....	51
Graf 2 Odpověď na otázku, zda se respondent spokojí s nákupem na webové stránce nebo na prodejně (vlastní zpracování).....	52